Dirección de Marketing

LA EDICIÓN DEL MILENIO

Prentice Hall

Philip Kotler

RESUMEN DE CONTENIDO

Prefacio xxv

PARTE I. LA ESENCIA DE LA DIRECCIÓN DE MARKETING

1. Marketing en el siglo veintiuno 1
2. Cómo crear satisfacción en los clientes, proporcionarles valor y retenerlos 33
3. Cómo ganar mercados: planeación estratégica orientada al mercado 63

PARTE II. UN ANÁLISIS DE LAS OPORTUNIDADES DE MARKETING

4. Obtención de información y medición de la demanda del mercado 99
5. Examen del entorno de marketing 135
6. Análisis de los mercados de consumo y de la conducta del comprador 159
7. Análisis de los mercados de negocios y de la conducta de compra de las empresas compradoras 191
8. Cómo enfrentar a la competencia 217
9. Identificación de segmentos de mercado y selección de mercados meta 255

PARTE III. DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE MARKETING

10. Posicionamiento de la oferta de mercado durante el ciclo de vida del producto 285
11. Desarrollo de nuevas ofertas de mercado 327
12. Diseño de ofertas para el mercado global 365

PARTE IV. TOMA DE DECISIONES DE MARKETING

13. Administración de líneas de productos y marcas 393
14. Diseño y administración de servicios 427
15. Diseño de estrategias y programas de fijación de precios 455

PARTE V. ADMINISTRACIÓN Y ENTREGA DE PROGRAMAS DE MARKETING

16. Administración de canales de marketing 489
17. Administración de ventas al detalle, al mayoreo y logística de mercados 519
18. Administración de comunicaciones integradas de marketing 549
19. Administración de la publicidad, la promoción de ventas y las relaciones públicas 577
20. Administración de la fuerza de ventas 619
21. Administración del marketing directo y en línea 649
22. Administración de la labor total de marketing 679

Créditos de imágenes C1
Índice de nombres I1
Índice de compañías/marcas I7
Índice I14

CONTENIDO

Prefacio xxv

PARTE I LA ESENCIA DE LA DIRECCIÓN DE MARKETING

CAPÍTULO 1 MARKETING EN EL SIGLO VEINTIUNO

Áreas de marketing 2
- El campo de acción del marketing 3
- Una perspectiva más amplia de las tareas de marketing 5
- Las decisiones que toman los mercadólogos 5

Conceptos y herramientas de marketing 7
- Definición de marketing 7
- Conceptos centrales de marketing 8

Orientaciones de las empresas hacia el mercado 16
- El concepto de producción 17
- El concepto de producto 17
- El concepto de venta 18
- El concepto de marketing 19
- El concepto de marketing social 25

Cómo están cambiando los negocios y el marketing 26
- Respuestas y ajustes de las empresas 27
- Respuestas y ajustes de los mercadólogos 27

Resumen 28

Aplicaciones 29

Notas 31

MEMORÁNDUM DE MARKETING
Preguntas frecuentes que se hacen los mercadólogos 5

MARKETING PARA EL MILENIO
Comercio electrónico: la era Kitty Hawk 10

PROFUNDICE EN EL ESTUDIO DEL MARKETING
Académicos y dólares: el marketing y las ventas llegan a la universidad 20

MEMORÁNDUM DE MARKETING
Razones para adoptar el concepto de marketing 24

CAPÍTULO 2 CÓMO CREAR SATISFACCIÓN EN LOS CLIENTES, PROPORCIONARLES VALOR Y RETENERLOS 33

Definición de valor para el cliente y satisfacción 34
- Valor para el cliente 34
- Satisfacción del cliente 36

La naturaleza de las empresas de alto desempeño 40
- Partes interesadas 40
- Procesos 41
- Recursos 41
- Organizaciones y cultura de la organización 42

Cómo proporcionar valor y satisfacción al cliente 44
- Cadena de valor 44
- Red de entrega de valor 45

Cómo atraer y retener clientes 46
- Cómo atraer clientes 46
- Cálculo del costo de los clientes perdidos 47
- La necesidad de retener a los clientes 47
- Marketing de relación: la clave 50
- Cómo añadir lazos estructurales 54

PROFUNDICE EN EL ESTUDIO DEL MARKETING
Cliente configurado: cómo Dell Computer Corporation hace clic con los clientes 39

MEMORÁNDUM DE MARKETING
¿Por qué existe usted y qué representa? 43

MEMORÁNDUM DE MARKETING
Preguntas para cuando los clientes se van 47

Rentabilidad de clientes: la prueba definitiva 54
Implementación de la administración de calidad total 56
Resumen 58
Aplicaciones 59
Notas 60

CAPÍTULO 3 CÓMO GANAR MERCADOS: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ORIENTADA AL MERCADO 63

Planeación estratégica corporativa y divisional 65
Definición de la misión corporativa 65
Establecimiento de unidades estratégicas de negocios 67
Asignación de recursos a cada UEN 68
Planeación de negocios nuevos, reducción de tamaño de negocios viejos 73
Planeación estratégica de negocios 76
Misión de negocios 76
Análisis FORD 76
Formulación de metas 79
Formulación estratégica 80
Formulación de programas 81
Implementación 82
Retroalimentación y control 83
El proceso de marketing 84
La secuencia de entrega de valor 85
Pasos del proceso de planeación 86
Planeación de productos: naturaleza y contenido de un plan de marketing 88
Contenido del plan de marketing 89
Aparatos de sonido modulares de Sonic: un ejemplo 90
Planeación de marketing para el siglo veintiuno 94
Resumen 94
Aplicaciones 95
Notas 97

PARTE II UN ANÁLISIS DE LAS OPORTUNIDADES DE MARKETING

CAPÍTULO 4 OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN Y MEDICIÓN DE LA DEMANDA DEL MERCADO 99

Los componentes de un sistema moderno de información de marketing 100
Sistema de registros internos 101
El ciclo de pedido-facturación 101
Sistemas de información de ventas 101
Sistema de inteligencia de marketing 102
Sistema de investigación de mercados 103
Proveedores de la investigación de mercados 103

MARKETING PARA EL MILENIO
Del teléfono a la telerred: cómo los nuevos centros de llamadas hacen que sigan llegando clientes 52

PROFUNDICE EN EL ESTUDIO DEL MARKETING
Sara Lee Corporation: de fabricante a ágil mercadólogo 67

MEMORÁNDUM DE MARKETING
Lista de verificación para el análisis de fuerzas y debilidades 78

MARKETING PARA EL MILENIO
El auge de las alianzas estratégicas 82

MEMORÁNDUM DE MARKETING
Fuentes secundarias de datos en línea 106

MARKETING PARA EL MILENIO
Las empresas recurren al almacenamiento y explotación de datos: sea cauteloso 108

PROFUNDICE EN EL ESTUDIO DEL MARKETING

Investigadores de marketing desafían la sabiduría convencional en marketing 115

El proceso de investigación de mercados 105
Cómo superar las barreras para el uso de la investigación de mercados 115

Sistema de apoyo a las decisiones de marketing 116

Panorama de la preparación de pronósticos y la medición de la demanda 118
Las medidas de la demanda de mercado 118
¿Qué mercado debemos medir? 118
Terminología para la medición de la demanda 120
Estimación de la demanda actual 122
Estimación de la demanda futura 125

Resumen 128
Aplicaciones 129
Notas 131

PROFUNDICE EN EL ESTUDIO DEL MARKETING

Faith Popcorn señala 16 tendencias en la economía 138

MEMORÁNDUM DE MARKETING

Cómo aprovechar la generación de Internet 141

MARKETING PARA EL MILENIO

Una nueva guardia de limpiadores verdes se pelea por consumidores preocupados 149

CAPÍTULO 5 EXAMEN DEL ENTORNO DE MARKETING 135

Análisis de necesidades y tendencias en el macroentorno 136

Cómo identificar y responder a las principales fuerzas del macroentorno 138
Entorno demográfico 140
Entorno económico 145
Entorno natural 147
Entorno tecnológico 148
Entorno político-legal 150
Entorno sociocultural 152

Resumen 154
Aplicaciones 155
Notas 157

PROFUNDICE EN EL ESTUDIO DEL MARKETING

Marketing a latinos, afroestadounidenses y personas mayores 162

MEMORÁNDUM DE MARKETING

Lo que todo mercadólogo debe saber: ética de Internet para dirigirse a los niños 167

MARKETING PARA EL MILENIO

¿Es usted una papa del ratón (mouse potato) o es un tecnoesforzado? Nuevas investigaciones se concentran en qué lleva a quienes compran tecnología a hacer clic 170

CAPÍTULO 6 ANÁLISIS DE LOS MERCADOS DE CONSUMO Y DE LA CONDUCTA DEL COMPRADOR 159

Un modelo para la conducta del consumidor 160

Principales factores que influyen en la conducta del consumidor 161
Factores culturales 161
Factores sociales 163
Factores personales 167
Factores psicológicos 171

El proceso de decisión de compra 176
Papeles de compra 176
Comportamiento de compra 177

Etapas del proceso de decisión de compra 178
Reconocimiento de problemas 179
Búsqueda de información 179
Evaluación de alternativas 180
Decisión de compra 181
Conducta posterior a la compra 182

Resumen 184
Aplicaciones 185
Notas 187

CAPÍTULO 7 ANÁLISIS DE LOS MERCADOS DE NEGOCIOS Y DE LA CONDUCTA DE COMPRA DE LAS EMPRESAS COMPRADORAS 191

¿En qué consisten las compras organizacionales? 192
El mercado de negocios y el mercado de consumo 192
Situaciones de compra 194
Compra y venta de sistemas 195
Participantes en el proceso de compra en los negocios 196
El centro de compras 196
Principales influencias 197
El proceso de compras-adquisición 201
Etapas del proceso 203
Mercados institucionales y gubernamentales 208
Resumen 211
Aplicaciones 212
Notas 215

CAPÍTULO 8 CÓMO ENFRENTAR A LA COMPETENCIA 217

Identificación de competidores 219
Concepto industrial de competencia 220
Concepto mercadológico de competencia 223
Análisis de competidores 224
Estrategias 224
Objetivos 224
Fuerzas y debilidades 224
Patrones de reacción 226
Diseño del sistema de inteligencia competitiva 228
Cuatro pasos principales 228
Selección de los competidores que se van a atacar y a evitar 229
Diseño de estrategias competitivas 231
Estrategias de líder de mercado 231
Dos estudios de caso: Procter & Gamble y Caterpillar 238
Estrategias de retador del mercado 240
Estrategias de seguidor de mercado 244
Estrategias de ocupante de nicho del mercado 245
Balanceo de la orientación hacia los clientes y hacia los competidores 247
Resumen 249
Aplicaciones 250
Notas 253

MARKETING PARA EL MILENIO
Clasificación de los clientes de tecnología 171

MARKETING PARA EL MILENIO
El bazar de las cibercompras de negocio a negocio 200

PROFUNDICE EN EL ESTUDIO DEL MARKETING
Justo a tiempo II (JIT II): el siguiente nivel de sociedades cliente-proveedor 202

MEMORÁNDUM DE MARKETING
Métodos para determinar el valor de los clientes 206

MARKETING PARA EL MILENIO
Desplazado pero no desanimado: qué sucede cuando el comercio electrónico hace a un lado al intermediario 222

PROFUNDICE EN EL ESTUDIO DEL MARKETING
Cómo el uso de benchmarking ayuda a mejorar el desempeño competitivo 227

MEMORÁNDUM DE MARKETING
Burle a la competencia con investigación de mercados de guerrilla 228

MEMORÁNDUM DE MARKETING
Botín de guerra 243

PROFUNDICE EN EL ESTUDIO DEL MARKETING
Estrategias para ingresar en mercados dominados por empresas establecidas 248

CAPÍTULO 9 IDENTIFICACIÓN DE SEGMENTOS DE MERCADO Y SELECCIÓN DE MERCADOS META 255

Niveles y patrones de la segmentación de mercados **256**
Niveles de segmentación de mercados 256
Patrones de segmentación de mercados 261
Procedimiento de segmentación de mercado 262

Segmentación de mercados de consumo y de negocios **263**
Bases para segmentar mercados de consumo 263
Bases para segmentar mercados de negocios 271
Segmentación eficaz 273

Selección de mercados meta **274**
Evaluación de los segmentos de mercado 274
Selección de los segmentos de mercado 274
Consideraciones adicionales 276

Resumen **279**
Aplicaciones **279**
Notas **281**

PARTE III DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE MARKETING

CAPÍTULO 10 POSICIONAMIENTO DE LA OFERTA DE MERCADO DURANTE EL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO 285

Cómo diferenciar **286**

Herramientas de diferenciación **287**
Diferenciación de productos 288
Diferenciación de servicios 292
Diferenciación del personal 295
Diferenciación de canales 295
Diferenciación de imagen 296

Cómo desarrollar y comunicar una estrategia de posicionamiento **298**
Posicionamiento según Ries y Trout 298
¿Cuántas diferencias deben promoverse? 299
¿Cuáles diferencias deben promoverse? 302
Comunicación del posicionamiento de la empresa 302

Estrategias de marketing en el ciclo de vida del producto **303**
El concepto de ciclo de vida del producto 303
Estrategias de marketing: etapa de introducción 306
Estrategias de marketing: etapa de crecimiento 309
Estrategias de marketing: etapa de madurez 310
Estrategias de marketing: etapa de decrecimiento 313
El concepto de ciclo de vida del producto: crítica 315

Evolución de mercados **316**
Etapas en la evolución del mercado 317
Dinámica de la competencia por atributos 319

PROFUNDICE EN EL ESTUDIO DEL MARKETING
Campeones ocultos: empresas alemanas medianas prosperan ocupando nichos 259

MARKETING PARA EL MILENIO
Un segmento de uno: la personalización masiva cumple la mayoría de edad 260

MEMORÁNDUM DE MARKETING
Cómo aprovechar valores centrales en todo el globo 266

PROFUNDICE EN EL ESTUDIO DEL MARKETING
Las aerolíneas demuestran que no son un servicio básico y tratan de mejorar su posición 287

MEMORÁNDUM DE MARKETING
Cómo vencer el síndrome de producto maduro 312

MARKETING PARA EL MILENIO
Monsanto Company: de productos químicos de la vieja línea a las "ciencias de la vida" de vanguardia 317

Resumen 320
Aplicaciones 321
Notas 324

CAPÍTULO 11 DESARROLLO DE NUEVAS OFERTAS DE MERCADO 327

Retos del desarrollo de nuevos productos 328
Sistemas de organización eficaces 331
Presupuestos para el desarrollo de nuevos productos 331
Organización del desarrollo de nuevos productos 333
Administración del proceso de desarrollo: ideas 335
Generación de ideas 335
Depuración de ideas 336
Administración del proceso de desarrollo: del concepto a la estrategia 337
Desarrollo y prueba de conceptos 337
Desarrollo de estrategias de marketing 340
Análisis de negocios 342
Administración del proceso de desarrollo: del desarrollo a la comercialización 344
Desarrollo de productos 344
Pruebas de mercado 347
Comercialización 350
El proceso de adopción del consumidor 354
Etapas del proceso de adopción 355
Factores que influyen en el proceso de adopción 355
Resumen 357
Aplicaciones 358
Notas 361

CAPÍTULO 12 DISEÑO DE OFERTAS PARA EL MERCADO GLOBAL 365

La decisión de salir o no al extranjero 367
La decisión de a qué mercados entrar 369
Zonas de libre comercio regionales 370
Evaluación de mercados potenciales 373
La decisión de cómo entrar en el mercado 374
Exportación indirecta 374
Exportación directa 374
Otorgamiento de licencias 375
Empresas conjuntas 377
Inversión directa 378
El proceso de internacionalización 378

PROFUNDICE EN EL ESTUDIO DEL MARKETING
Lecciones de éxito del señor Fracaso: Centro de Exposición de Nuevos Productos y Aprendizaje de Robert McMath 330

PROFUNDICE EN EL ESTUDIO DEL MARKETING
El desarrollo de nuevos productos no es sólo cosa de ingenieros: la sabiduría de los equipos multifuncionales 334

MEMORÁNDUM DE MARKETING
Diez formas de obtener excelentes ideas de nuevos productos 336

MARKETING PARA EL MILENIO
Desarrollo de productos en la era de Internet: la historia de Netscape Navigator 345

MARKETING PARA EL MILENIO
WWW.TheWorldIsYour-Oyster.com: Los recovecos del comercio electrónico global 370

MEMORÁNDUM DE MARKETING
Cómo hacer a su sitio Web mundial y mundano 376

PROFUNDICE EN EL ESTUDIO DEL MARKETING
¿Estandarización global o adaptación? 380

La decisión respecto al programa de marketing **379**
Producto 379
Promoción 383
Precio 383
Plaza (canales de distribución) 385

La decisión respecto a la organización de marketing **386**
Departamento de exportación 386
División internacional 386
Organización global 387

Resumen **388**
Aplicaciones **388**
Notas **391**

PARTE IV TOMA DE DECISIONES DE MARKETING

CAPÍTULO 13 ADMINISTRACIÓN DE LÍNEAS DE PRODUCTOS Y MARCAS 393

El producto y la mezcla de productos **394**
Niveles de productos 394
Jerarquía del producto 396
Clasificaciones de productos 396
Clasificación de bienes industriales 397
Mezcla de productos 398

Decisiones de línea de productos **399**
Análisis de línea de productos 400
Longitud de línea de productos 401
Modernización de líneas 403
Presentación de la línea y depuración de la línea 403

MARKETING PARA EL MILENIO
La escurridiza meta de tener marcas en la World Wide Web 410

Decisiones de marca **404**
¿Qué es una marca? 404
El valor de la marca 405
Retos en el manejo de marcas 407
Decisión del nombre de la marca 412
Decisión sobre la estrategia de la marca 413
Reposicionamiento de la marca 418

MEMORÁNDUM DE MARKETING
Receta para la conciencia de marca: nueve fortalecedores de marcas 412

Empaque y etiquetado **418**
Empaque 418
Etiquetado 419

PROFUNDICE EN EL ESTUDIO DEL MARKETING
Desde sillones Harley-Davidson hasta señuelos de pesca Coca-Cola: el surgimiento de las marcas corporativas 415

Resumen **420**
Aplicaciones **421**
Notas **423**

CAPÍTULO 14 DISEÑO Y ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS 427

PROFUNDICE EN EL ESTUDIO DEL MARKETING
Venta de servicios de manera rentable 430

La naturaleza de los servicios **428**
Categorías de mezcla de servicios 428
Características de los servicios y sus implicaciones de marketing 429

Estrategias de marketing para las empresas de servicio **434**
Manejo de la diferenciación 436
Control de calidad de los servicios 438
Administración de la productividad 444
Administración de servicios de apoyo a productos **446**
Estrategia de servicio posterior a la venta 447
Principales tendencias en servicio a clientes 449
Resumen **449**
Aplicaciones **450**
Notas **452**

CAPÍTULO 15 DISEÑO DE ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE FIJACIÓN DE PRECIOS 455

Cómo fijar el precio **457**
Selección del objetivo de fijación de precios 458
Determinación de la demanda 459
Estimación de costos 463
Análisis de costos, precios y ofertas de los competidores 465
Selección del método de fijación de precios 465
Selección del precio final 469
Adaptación del precio **471**
Fijación de precios geográfica (efectivo, comercio a cambio, trueque) 471
Descuentos de precio y complementos 472
Fijación de precios promocionales 473
Fijación de precios discriminatorios 473
Fijación de precios de mezcla de productos 475
Cómo iniciar y responder a cambios de precio **478**
Iniciación de recortes de precios 478
Iniciación de incrementos de precios 478
Reacciones a cambios de precios 480
Respuesta a los cambios de precios de los competidores 481
Resumen **482**
Aplicaciones **483**
Notas **487**

PARTE V ADMINISTRACIÓN Y ENTREGA DE PROGRAMAS DE MARKETING

CAPÍTULO 16 ADMINISTRACIÓN DE CANALES DE MARKETING 489

¿Qué trabajo realizan los canales de marketing? **490**
Funciones y flujos del canal 491
Niveles de canal 492
Canales del sector de servicios 493
Decisiones del diseño del canal **494**
Análisis de los niveles de prestación de servicios deseados por los clientes 494
Establecimiento de objetivos y restricciones 495

MEMORÁNDUM DE MARKETING
Cómo exceder las mayores expectativas de los clientes: una lista de verificación para marketing de servicios 440

MARKETING PARA EL MILENIO
Las tecnologías de *empowerment* del cliente 445

PROFUNDICE EN EL ESTUDIO DEL MARKETING
Ofrecimiento de garantías para promover ventas 448

PROFUNDICE EN EL ESTUDIO DEL MARKETING
Gigantes de precios: cómo las empresas inteligentes usan los precios en sus estrategias de negocios 460

MEMORÁNDUM DE MARKETING
Los siete mandamientos del descuento 473

MARKETING PARA EL MILENIO
Discriminación digital: cómo la Internet está revolucionando la fijación de precios, tanto para quienes venden como para quienes compran 476

PROFUNDICE EN EL ESTUDIO DEL MARKETING
Jeans con cualquier otro nombre . . . marca o etiqueta 503

MARKETING PARA EL MILENIO

Cómo CarMax está transformando el negocio de los automóviles 510

PROFUNDICE EN EL ESTUDIO DEL MARKETING

Conflicto de canal vertical en la industria de los bienes de consumo empacados 511

Identificación de las principales alternativas en cuanto a canales 495
Evaluación de las principales alternativas 497

Decisiones de administración de canales **499**
Selección de los miembros del canal 499
Capacitación a los miembros del canal 499
Motivación de los miembros del canal 500
Evaluación de los miembros del canal 502
Modificación de las disposiciones del canal 503

Dinámica del canal **505**
Sistemas verticales de marketing 505
Sistemas horizontales de marketing 507
Sistemas de marketing multicanal 507
Conflicto, cooperación y competencia 509
Aspectos legales y éticos de las relaciones con el canal 513

Resumen **513**
Aplicaciones **514**
Notas **516**

CAPÍTULO 17 ADMINISTRACIÓN DE VENTAS AL DETALLE, AL MAYOREO Y LOGÍSTICA DE MERCADOS 519

Ventas al detalle **520**
Tipos de detallistas 520
Decisiones de marketing 524
Tendencias en la venta al detalle 530

Venta al mayoreo **532**
Crecimiento y tipos de venta al mayoreo 533
Decisiones de marketing de mayoristas 533
Tendencias en la venta al mayoreo 536

Logística de mercados **536**
Objetivos de la logística de mercados 539
Decisiones de logística de mercados 540
Lecciones de organización en materia de logística de mercados 543

Resumen **543**
Aplicaciones **544**
Notas **546**

PROFUNDICE EN EL ESTUDIO DEL MARKETING

La fiebre de las franquicias 524

MARKETING PARA EL MILENIO

Las *Studio Stores* de la Warner Brothers obtienen licencia para hacer dinero 531

MEMORÁNDUM DE MARKETING

Estrategias de mayoristas-distribuidores de alto desempeño 536

CAPÍTULO 18 ADMINISTRACIÓN DE COMUNICACIONES INTEGRADAS DE MARKETING 549

El proceso de comunicación **550**

Desarrollo de comunicaciones eficaces **552**
Identificación del público meta 552
Determinación de los objetivos de la comunicación 554

MARKETING PARA EL MILENIO

Retos en publicidad y promoción globales 558

Diseño del mensaje 556
Selección de los canales de comunicación 559
Establecimiento del presupuesto total de comunicaciones de marketing 561

Selección de la mezcla de comunicación de marketing 563
Las herramientas de promoción 564
Factores para establecer la mezcla de comunicación de marketing 566
Medición de resultados 568

Manejo y coordinación de las comunicaciones integradas de marketing 568

Resumen 570
Aplicaciones 570
Notas 573

CAPÍTULO 19 ADMINISTRACIÓN DE LA PUBLICIDAD, LA PROMOCIÓN DE VENTAS Y LAS RELACIONES PÚBLICAS 577

Desarrollo y administración de un programa de publicidad 578
Cómo fijar los objetivos de la publicidad 578
Cómo decidir el presupuesto de publicidad 579
Selección del mensaje publicitario 580

Selección de medios y medición de su eficacia 586
Decisiones en cuanto a alcance, frecuencia e impacto 586
Cómo escoger entre los principales tipos de medios 587
Selección de vehículos específicos 590
Decisiones respecto a la oportunidad de los medios 591
Decisiones en cuanto a cobertura geográfica 593
Evaluación de la eficacia de la publicidad 594

Promoción de ventas 597
Propósito de la promoción de ventas 598
Principales decisiones de promoción de ventas 599

Relaciones públicas 605
Relaciones públicas de marketing 606
Principales decisiones en las relaciones públicas de marketing 607

Resumen 610
Aplicaciones 611
Notas 614

CAPÍTULO 20 ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS 619

Diseño de una fuerza de ventas 620
Objetivos y estrategia de la fuerza de ventas 621
Estructura de la fuerza de ventas 622
Tamaño y compensación de la fuerza de ventas 624

Administración de la fuerza de ventas 626
Reclutamiento y selección de representantes de ventas 627

MEMORÁNDUM DE MARKETING
Cómo desarrollar fuentes de recomendación de boca en boca para incrementar las ventas 560

PROFUNDICE EN EL ESTUDIO DEL MARKETING
Cómo las empresas establecen y dividen su presupuesto para comunicaciones de marketing 564

MEMORÁNDUM DE MARKETING
Lista de verificación para integrar las comunicaciones de marketing 570

PROFUNDICE EN EL ESTUDIO DEL MARKETING
Respaldo de celebridades como estrategia 583

MARKETING PARA EL MILENIO
Publicidad en la Web: las empresas sujetan el anillo de bronce 591

MEMORÁNDUM DE MARKETING
Promociones de ventas como reforzadores de marca 600

PROFUNDICE EN EL ESTUDIO DEL MARKETING
Manejo de cuentas importantes: qué es y cómo funciona 624

MARKETING PARA EL MILENIO
Automatización para ese toque personal 631

MEMORÁNDUM DE MARKETING
El enfoque de negociación con principios 640

PROFUNDICE EN EL ESTUDIO DEL MARKETING
Cuándo —y cómo— usar el marketing de relaciones 642

Capacitación de los representantes de ventas 627
Supervisión de representantes de ventas 628
Motivación de representantes de ventas 631
Evaluación a los representantes de ventas 633

Principios de las ventas personales 635
Profesionalismo 635
Negociación 638
Marketing de relaciones 640

Resumen 642
Aplicaciones 643
Notas 646

CAPÍTULO 21 ADMINISTRACIÓN DEL MARKETING DIRECTO Y EN LÍNEA 649

PROFUNDICE EN EL ESTUDIO DEL MARKETING
El modelo de "maximarketing" para el marketing integrado 653

MEMORÁNDUM DE MARKETING
Si su cliente es un comité . . . 658

MARKETING PARA EL MILENIO
"Haga clic aquí si quiere oír nuestro mensaje promocional": cambios en las reglas del correo directo con el correo electrónico 670

El crecimiento y los beneficios del marketing directo 650
El crecimiento del marketing directo y los negocios electrónicos 650
Los beneficios del marketing directo 651
El creciente uso del marketing directo integrado 651

Bases de datos de clientes y marketing indirecto 652

Principales canales de marketing directo 656
Ventas cara a cara 656
Correo directo 656
Marketing por catálogo 659
Telemarketing 661
Otros medios para el marketing de respuesta directa 662
Marketing en quioscos 662

Marketing en el siglo XXI: comercio electrónico 663
El consumidor en línea 663
Marketing en línea: ventajas y desventajas 665
Cómo efectuar marketing en línea 666
La promesa y los retos del marketing en línea 669

Aspectos públicos y éticos del marketing directo 672

Resumen 673
Aplicaciones 674
Notas 676

CAPÍTULO 22 ADMINISTRACIÓN DE LA LABOR TOTAL DE MARKETING 679

PROFUNDICE EN EL ESTUDIO DEL MARKETING
Analogías deportivas de la organización de marketing 681

Tendencias en la organización de las empresas 680

Organización de marketing 680
La evolución del departamento de marketing 681
Organización del departamento de marketing 682
Relaciones de marketing con otros departamentos 689

Estrategias para crear una orientación hacia el marketing en toda la compañía 693

Implementación de marketing **695**

Evaluación y control **696**

Control del plan anual 696
Control de rentabilidad 701
Control de eficiencia 705
Control estratégico 706

Resumen **713**
Aplicaciones **714**
Notas **716**

Créditos de imágenes **C1**
Índice de nombres **I1**
Índice de compañías/marcas **I7**
Índice **I14**

MEMORÁNDUM DE MARKETING

Auditoría: características de los departamentos de la compañía que en verdad se basan en el cliente 693

MEMORÁNDUM DE MARKETING

Instrumento para examinar la eficacia de marketing 707

MARKETING PARA EL MILENIO

Prácticas laborales equitativas en marketing 713

TEMAS PARA LA EDICIÓN DEL MILENIO

MARKETING PARA EL MILENIO

La perspectiva futura: tendencias en marketing y negocios, cambios en el mercado

Capítulo	Página	Temas
1	9	Nuevos conceptos de mercado: espacio de mercado, metamercados
	26–27	El cambiante mercado
	27–28	Principales temas para el milenio
2	39, 52	La tecnología impulsa el marketing de relación: Cómo Dell Computer Corporation hace clic con los clientes (recuadro); Cómo los nuevos centros de llamadas hacen que sigan llegando clientes (recuadro)
	41	Equipos multifuncionales: Zoológico de San Diego
	54	Inversión de McKesson en EDI (intercambio electrónico de datos)
3	67	Redefinición de la misión de la empresa: Kodak, IBM, Sara Lee
	79	Promoción del trabajo en equipos multifuncionales: Honeywell
	94	Planeación de marketing para el siglo XXI
4	101	Nuevas tecnologías para el ciclo de pedido-facturación
	101–2	Uso de la tecnología de cómputo para diseñar sistemas de informes de ventas: Ascom Timeplex, Inc.; Alliance Healthcare; Montgomery Security
	113	Obtención de datos: computadoras y telecomunicaciones
5	137	El futuro: Megatendencias de John Naisbitt
	138–39	El futuro: Tendencias de Faith Popcorn (recuadro)
	149, 151	Entorno: Limpiadores verdes (recuadro); Wellman
6	166	El creciente poder de compra de las mujeres: Cadillac
7	202	JIT II: El siguiente nivel de sociedades cliente-proveedor (recuadro)
	203	Modernización de las compras: Pioneer HiBred
8	228–29	Nuevas formas de adquirir información competitiva: Investigación de mercados de guerrilla (recuadro)
	245–47	La tendencia hacia los nichos: Logitech, Tecnol, microcervecerías, Illinois Tool Works, Alberto Culver, Nike, Minnetonka
9	257–58	Marketing de nichos y micronichos: Ramada, Estee Lauder, Ostrichesonline.com, Mesomorphosis.com
	260–61	Personalización masiva: Un segmento de uno (recuadro)
	270	Segmentación multiatributos: geogrupos
10	317, 319	Evolución de mercados más que de productos: Reposicionamiento de Monsanto (recuadro); el mercado de las toallas de papel
11	334	Equipos multifuncionales: Desarrollo de nuevos productos (recuadro)

Capítulo	Página	Temas
13	409	Auge de las marcas de detallista y de tienda: Loblaw
	411–12	Creación de conciencia de marca: AOL, Sun Microsystems, Receta para la conciencia de marca (recuadro)
	415	El auge de las marcas corporativas (recuadro)
14	430–31	Venta de servicios de manera rentable (recuadro)
	434–36	Marketing de servicios: USPS, Charles Schwab, Aramark
	443–46	Cómo hacer que los empleados de servicio sean más productivos: Hyatt Hotels, Safeway Stores, San Diego Medical Center, Cisco Systems
15	460	Uso del precio como estrategia: Gigantes de precios (recuadro)
16	505-506	Surgimiento de los sistemas verticales de marketing
	510	Cómo CarMax está transformando el negocio de los automóviles (recuadro)
17	524	Fiebre de franquicias (recuadro)
	531	Tendencias en las ventas al detalle: Warner Bros. Studio Stores (recuadro)
18	564	Fijación del presupuesto para comunicaciones de marketing (recuadro)
	569	Comunicaciones integradas de marketing: Warner-Lambert, Duke Power
19	583	Respaldo de celebridades como estrategia (recuadro)
	589–90	Surgimiento de nuevos medios
	598–600	Promoción de ventas para fortalecer marcas: Pine-Sol, Toro, Häagen-Dazs, Akai; consejos para reforzar marcas (recuadro)
	607, 609	Uso eficaz de relaciones públicas de marketing: Intel y el chip Pentium; Microsoft y Windows 95; alimento para gatos 9-Lives
20	624–25	Manejo de cuentas importantes (recuadro)
21	653	Marketing integrado: el modelo de maximarketing (recuadro)
	659–60	Crecimiento del marketing por catálogo: Land's End
	669–70	Retos del marketing en línea: MySimon, Lifeshopper
22	680	Tendencias en la organización de las empresas
	683–84	Marketing regional y local: Campbell's Soup, McDonald's, Citibank
	695–696	Implementación de un plan de marketing para una organización sin fines de lucro: Alvin Ailey

COMERCIO ELECTRÓNICO E INTERNET

Usos de la tecnología; marketing en la Web; uso de la Web

Capítulo	Página	Temas
1	10	Potencial del ciberespacio: Comercio electrónico: la era Kitty Hawk (recuadro)

Capítulo	Página	Temas
2	39	Cómo forjar relaciones con los clientes a través de Internet: Dell (recuadro)
4	106–7	Cómo hacer investigación de mercados: Fuentes secundarias de datos en línea (recuadro)
	108	Cómo hacer investigación de mercados: grupos de enfoque en línea
	112–113	Cómo hacer investigación de mercados: entrevistas en línea
5	141	Cómo aprovechar la generación Internet (recuadro)
	152	Ética de Internet: America Online
6	167	Marketing a niños: Disney Online; ética de Internet para dirigirse a los niños (recuadro)
	170	Nuevas investigaciones acerca de los compradores de tecnología: iVALS (VALS Internet de SRI) (recuadro)
7	193–94	Marketing de negocios en Internet: Cisco Systems, Blue Shield of California
	200–201	Compras por Internet: El bazar de cibercompras de negocio a negocio (recuadro)
	204–5	Proveedores en Internet: Worldwide Internet Solutions Network, Inc.
8	222–223	Comercio electrónico: hacer a un lado al intermediario (recuadro)
	229	Información estratégica sobre competidores en la Web: Allied Signal, Mail Boxes Etc.
10	292	Compra de comestibles en la Web
	307–308	La ventaja del pionero: Amazon.com
11	345	Desarrollo de productos en Internet: Netscape Navigator (recuadro)
	345–346	Desarrollo de nuevos productos: el sistema de puertas
12	370–371	Los recovecos del comercio electrónico global (recuadro)
	375–376	Uso de la Internet para exportar (texto y tabla)
	376–377	Cómo hacer a su sitio Web mundial y mundanal (recuadro)
13	410–11	Marcas en la World Wide Web (recuadro)
14	437	Oferta de servicios en la Web: Kaiser-Permanente, American Airlines
	445	La tecnología de *empowerment* del cliente (recuadro)
15	476–477	Cómo la Internet está revolucionando la fijación de precios (recuadro)
17	535–36	Bodegas automatizadas: McKeeson, W. W. Grainger
	538	Manejo de logísticas del mercado mediante tecnología: Supervalu, Cutter & Buck
19	591	Anuncios en la Web (recuadro)
20	631	Herramientas electrónicas para el representante de ventas: software configurador; Automatización para el toque personal (recuadro)
21	665–66	Marketing en línea, beneficios y desventajas: Calyx and Corolla, Virtual Vineyards
	667–68	Creación de una presencia electrónica: Clinique, garden.com, Medical EquipNet
	668–71	Marketing en línea: publicidad en línea; foros, grupos de noticias, comunidades de Web; correo electrónico y difusión por Web: "Haga clic aquí si quiere oír nuestro mensaje promocional" (recuadro)

Enfoque en el cliente: valor de por vida del cliente, retención de clientes, entrega de un valor superior, satisfacción de clientes

Capítulo	Página	Temas
1	21	Concentración en las necesidades del comprador
	23	Satisfacción de las necesidades del cliente: Perdue Chicken Farms
2	47–49	La importancia de la retención de clientes
	34, 36–37	Creación de satisfacción total del cliente: McDonald's; Saturn
	45–46	Sistemas de entrega de valor: Bailey Controls, Betz Labs, Levi Strauss
	47	Cálculo del valor de por vida del cliente
	47–48, 55	Retención y valor de por vida de clientes: Lexus, Taco Bell
3	85	Valor de la comunicación: los preceptos japoneses
4	108	Uso de marketing de base de datos para dirigirse a los clientes: MCI, Marriott, Land's End
	108	Obtención de información sobre clientes: Bodegas de datos y minería de datos (recuadro)
5	145	El micromercado de la oficina casera: Kinko's
6	160	Cómo entender a los clientes: Bible Bread, Whirlpool
	175	Cómo cambiar las actitudes de los consumidores: California Raisins, National Fluid Milk Processors
7	192	Cómo cambiar las relaciones con los clientes: Motoman y Stillwater
	195–96	Venta de sistemas: Japón e Indonesia
	206–207	Valor percibido de los clientes: Evaluación del valor de los clientes (recuadro)
8	227	Cómo mejorar el desempeño competitivo: *Benchmarking* (recuadro)
10	237	Diferenciación mediante creación de valor: Las aerolíneas demuestran que no son un servicio uniforme (recuadro)
	286	Cómo exceder las expectativas del cliente: Crego and Schiffrin
	291–92	Diferenciación por diseño: Apple Computer iMac, Black & Decker Snakelight
	309	Cómo sostener un crecimiento rápido del mercado: Yahoo!
11	338–39	Ingeniería impulsada por el cliente: National Semiconductor
	339–40	Medición de las preferencias de los clientes: análisis conjunto
12	368	Equivocaciones y retos en el marketing internacional (tablas)
13	406	Cómo extender el valor de por vida de los clientes leales: Snapple
15	462–463	Elasticidad de precios de la demanda: el tren subterráneo de Nueva York
	467–68	Precios basados en el valor que los clientes perciben: DuPont, Caterpillar
17	543	Administración logística para la satisfacción de clientes: Darigold, Sears
20	621–22	Fuerza de ventas: creación de satisfacción de clientes y utilidades: Tiffany, Marriott Lodging
21	654–55	Marketing de bases de datos: U S West, Fingerhut, Mars, Streamline, Inc.
	658–59	Medición del valor de por vida del cliente
	664–65	El consumidor en línea: edmunds.com, homeowner.com

Capítulo	Página	Temas
22	693	Creación de una empresa orientada al mercado e impulsada por los clientes
	701	Medición del desempeño: Hewlett-Packard

MARKETING ALREDEDOR DEL MUNDO

Tendencias y problemas en el marketing global

Capítulo	Página	Temas
1	7	Problemas del marketing global
2	53	Clubes de clientes, Europa: IKEA, Telepizza SA, Swatch, Volkswagen, Harley-Davidson
	56–57	Administración de la calidad total: Japón, Europa
3	81	Alianzas estratégicas globales: Amex + Visa = Proton
	82	El auge de las alianzas estratégicas (recuadro)
4	100	Patrones de consumo en otros países
5	139–140	Principales fuerzas globales: Colgate-Palmolive
	142	Mercados étnicos. Sears
6	162–63	Marketing étnico: Latinos, afroestadounidenses, personas de edad avanzada (recuadro)
	168–169	Segmentación por estilo de vida: Inglaterra, Rusia
	174–75	Creencias de los consumidores en todo el mundo: vinaterías sudafricanas
7	199–201	Factores culturales en el marketing de negocios
8	223	Competencia global: la industria de los montacargas
9	266–67	Segmentación por valor para mercados globales: Cómo aprovechar valores centrales en todo el globo (recuadro)
10	297–98	Creación de un culto global: Swatch
11	352–53	Lanzamientos de productos internacionales: Iridium
12	370–372	Zonas de libre comercio regionales
	373–74	El creciente mercado mundial para servicios
	374, 377	Exportación directa (University Games), otorgamiento de licencias (KFC)
	380–81	Marketing global: ¿Estandarización o adaptación? (recuadro)
	384–85	Problemas de fijación de precios: Hoffman-LaRoche, Minolta, GE, Praxair
14	438	Empresas de servicio globales con marca muy reconocida: American Express
15	471–72	Tratos de comercio a cambio: Daimler-Benz
18	558	Retos en publicidad y promoción globales (recuadro)
21	660	Marketing por catálogo global: Eddie Bauer
	670	Marketing en línea global: Amazon.com
22	713	Prácticas laborales justas en marketing (recuadro)

CAPÍTULO 1

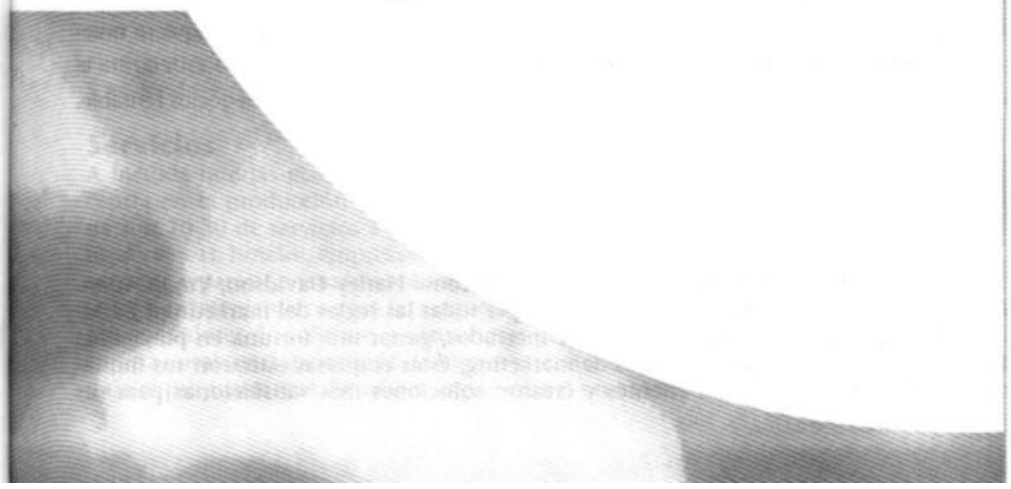
Marketing en el siglo veintiuno

En este capítulo abordaremos las siguientes preguntas:

- ¿Qué tareas abarca el marketing?
- ¿Cuáles son los principales conceptos y herramientas de marketing?
- ¿Qué orientaciones exhiben las empresas en el mercado?
- ¿Cómo están respondiendo las empresas y los mercados a los nuevos retos?

MARKETING según Kotler

El futuro no está por venir.
Ya llegó.



En *Historia de dos ciudades,* Charles Dickens escribió, hace 100 años, acerca de la Revolución Francesa: "Fue la mejor época; fue la peor época." En cuanto a la época nuestra, se ha visto colmada de bendiciones: enormes adelantos en la medicina moderna, una productividad extraordinariamente alta gracias a la mecanización y la automatización, el futuro prometedor de las computadoras y de Internet, el acelerado crecimiento del comercio mundial, y el fin de la Guerra Fría; la humanidad tiene hoy la capacidad para acabar con el hambre en el mundo y curar muchas enfermedades epidémicas. Sin embargo, junto a estas bendiciones persisten también problemas crónicos: pobreza, conflictos religiosos, degradación ambiental, dictaduras políticas, corrupción, el peligro del terrorismo y las armas de destrucción masiva.

Los líderes que deben trazar el rumbo futuro de sus empresas enfrentan el reto de encontrar un camino que tenga sentido. Los cambios se presentan a un ritmo acelerado; hoy es diferente de ayer y mañana será distinto de hoy. Continuar con la estrategia actual es arriesgado, pero también lo es adoptar una nueva estrategia.

Existen unas cuantas cosas ciertas que debemos tener en cuenta: en primer lugar, las fuerzas globales seguirán afectando los negocios y la vida personal de todo el mundo. Las fábricas se desplazarán a lugares con mayores ventajas económicas, o las medidas proteccionistas impedirán tales desplazamientos pero aumentarán los costos que todos debemos pagar. En segundo lugar, la tecnología seguirá progresando y asombrándonos. La clonación de la oveja Dolly fue sólo el principio de la revolución biogenética. El Proyecto del Genoma Humano promete venir acompañado de nuevas curas para las enfermedades. La Revolución Digital está creando chips inteligentes para construir casas inteligentes, automóviles inteligentes e incluso ropa inteligente. Estamos en el amanecer de una época en la que robots inteligentes harán una buena parte de nuestro trabajo. Y algunos de nosotros tal vez vayamos a viajar o lleguemos a vivir en naves espaciales. En tercer lugar, existe una presión continua hacia la desregulación del sector económico. Cada vez más personas, en más países, están convencidas de que los mercados funcionan mejor en condiciones relativamente libres en las que los compradores pueden decidir qué comprar y dónde hacerlo, y las empresas están en libertad de decidir qué producirán y venderán. Las economías competitivas producen más riqueza que las economías altamente reguladas o planeadas. Muchos países están privatizando las empresas que son propiedad del Estado para aprovechar los beneficios de la competencia.

Estos tres acontecimientos —globalización, adelantos tecnológicos y desregulación— evocan un sinfín de oportunidades. Como John Gardner observó hace muchos años: "Detrás de cada problema hay una oportunidad ingeniosamente disfrazada."

Pero, ¿qué es el marketing y qué tiene que ver con estas cuestiones? El marketing se ocupa de identificar y satisfacer las necesidades humanas y sociales. Una de las definiciones más breves del marketing es "satisfacer necesidades de manera rentable". No importa si el que hace marketing es Procter & Gamble, que se percata de que la gente se siente excedida de peso y quiere comida sabrosa, pero con menos grasa, e inventa Olestra; o CarMax, que se da cuenta de que la gente busca mayor certidumbre al comprar un automóvil usado e inventa un sistema nuevo para vender coches de segunda mano; o IKEA, que advierte que la gente quiere muebles de calidad a un precio mucho más bajo y crea muebles desarmables..., todo esto ilustra el esfuerzo por convertir una necesidad privada o social en una oportunidad de negocios rentable.

TAREAS DE MARKETING

Un libro reciente, *Radical Marketing,* alaba a empresas como Harley-Davidson, Virgin Atlantic Airways y Boston Beer por haber logrado romper todas las reglas del marketing.[1] En lugar de encargar una costosa investigación de mercados, gastar una fortuna en publicidad masiva y operar grandes departamentos de marketing, estas empresas estiraron sus limitados recursos, se acercaron a los clientes y crearon soluciones más satisfactorias para sus

necesidades. Así, formaron clubs de compradores, utilizaron relaciones públicas creativas y se concentraron en entregar productos de alta calidad y conseguir la lealtad a largo plazo de sus clientes. Al parecer, no todo el marketing debe seguir los pasos de P&G.

Dada la abrumadora popularidad de los eslogans y campañas relacionadas con el milenio, las empresas deben luchar por distinguirse al inicio de éste.

De hecho, podemos distinguir tres etapas por las que podría pasar la práctica de marketing:

1. *Marketing emprendedor*: Casi todas las empresas son iniciadas por individuos que sobreviven gracias a su astucia; son personas que visualizan una oportunidad y tocan a todas las puertas, hasta que les hacen caso. Jim Koch, fundador de la Boston Beer Company, cuya cerveza Samuel Adams se ha convertido en la cerveza "artesanal" más vendida, comenzó en 1984 llevando botellas de Samuel Adams de un bar a otro, tratando de convencer a los cantineros de trabajarla. Koch les suplicaba y les halagaba, para convencerlos de añadir Samuel Adams a sus menús. Durante 10 años, Koch no pudo pagar publicidad: vendía su cerveza mediante ventas directas y unas relaciones públicas rudimentarias. Hoy su negocio tiene ventas de $210 millones, lo que lo convierte en el líder del mercado de cervezas artesanales.
2. *Marketing formulado*: Cuando una empresa pequeña alcanza el éxito, cambia inevitablemente hacia un marketing más elaborado. Hace poco, Boston Beer decidió gastar más de $15 millones de dólares en anuncios de televisión dentro de mercados selectos. La empresa ahora da empleo a más de 175 vendedores y tiene un departamento de marketing que efectúa investigación de mercados. Aunque Boston Beer es mucho menos sofisticada que su archienemiga, Anheuser Busch, ha adoptado algunas de las herramientas que emplean las empresas que operan con base en el marketing.
3. *Marketing intrépido*: Muchas empresas grandes se anquilosan en el marketing formulado, estudiando las últimas cifras de Nielsen, examinando informes de investigación de mercados, tratando de afinar las relaciones con los distribuidores y los mensajes publicitarios. Estas empresas carecen de la creatividad y la pasión de los mercadólogos con tácticas de guerrilla de la primera etapa (la emprendedora).[2] Sus gerentes de marca y de producto necesitan salir de la oficina y comenzar a convivir con sus clientes para visualizar nuevas formas de añadir valor a la vida de esos clientes.

En última instancia, el marketing eficaz puede adoptar muchas formas. Siempre habrá una tensión entre el lado formulado del marketing y el lado creativo. Es más fácil aprender el aspecto formulado, del cual se ocupará la mayor parte de este libro, pero también veremos cómo operan la verdadera creatividad y la pasión en muchas empresas, y cómo pueden utilizarlas los gerentes de hoy y del mañana.

EL CAMPO DE ACCIÓN DEL MARKETING

El 1o. de enero del 2000 se celebró como el amanecer de un nuevo periodo de mil años, pero en realidad el milenio no comienza oficialmente sino hasta el 1o. de enero de 2001.

Por lo regular se considera que marketing es la labor de crear, promover y entregar bienes y servicios a los consumidores y a los negocios. De hecho, la gente de marketing, o sea, los mercadólogos, intervienen en la venta de 10 tipos de entidades diferentes: *bienes*, *servicios*, *experiencias*, *eventos*, *personas*, *lugares*, *propiedades*, *organizaciones*, *información* e *ideas*.

Bienes

Los bienes físicos constituyen el grueso de la producción y la labor de marketing de la mayor parte de los países. Tan sólo la economía estadounidense produce y vende cada año 80,000 millones de huevos, 3,000 millones de pollos, 5 millones de secadoras para el pelo, 200 millones de toneladas de acero y 4,000 millones de toneladas de algodón. En las naciones en vías de desarrollo los bienes —sobre todo los alimentos, productos básicos, ropa y vivienda— son el principal puntal de la economía.

Servicios

A medida que las economías avanzan, una fracción creciente de sus actividades se concentra en la producción de servicios. La economía estadounidense actual es una combinación 70-30 de servicios a bienes. Entre los servicios podemos mencionar la labor de las líneas aéreas, hoteles, empresas de alquiler de automóviles, peluqueros y cosmetólogos, personal de reparación y mantenimiento, residencias caninas y veterinarios, así como profesionales que trabajan en o para las empresas, como contadores, abogados, ingenieros, médicos, programadores de software y consultores gerenciales. Muchas *ofertas de mercado* consisten en una combinación variable de bienes y servicios. En el extremo de los servicios puros estaría el psiquiatra que escucha a su paciente o un cuarteto que ejecutara música de Mozart;

Crear, presentar y vender experiencias es una especialidad de Walt Disney World.

en otro nivel se encontraría la llamada telefónica apoyada por una enorme inversión en planta y equipo; y en un nivel más tangible se hallaría el establecimiento de comida rápida, donde el cliente consume tanto un bien como un servicio.

El 1o. de enero del 2000, el sol salió por primera vez en el huso horario del Pacífico.

Experiencias

Al orquestar diversos servicios y bienes, es posible crear, presentar y vender experiencias. El Reino Mágico de Walt Disney World es una experiencia: la de visitar un reino de cuento de hadas, un barco pirata o una casa embrujada. Y también lo son Hard Rock Café y Planet Hollywood. Existe un mercado para diferentes experiencias, como pasar una semana en un campamento de béisbol jugando con los grandes del béisbol de antaño, pagar por dirigir la Orquesta Sinfónica de Chicago durante cinco minutos, o escalar el monte Everest.[3]

Eventos

Los mercadólogos promueven eventos que se llevan a cabo cada cierto tiempo, como los Juegos Olímpicos, aniversarios de empresas, exposiciones comerciales importantes, eventos deportivos y actuaciones artísticas. Existe toda una profesión de planificadores de reuniones que se encargan de los detalles de organización de un evento y lo preparan vigilando que todo salga a la perfección.

Personas

El marketing de celebridades se ha convertido en un negocio importante. Hace varios años, quien quería hacerse famoso contrataba a un agente de prensa para que "sembrara" artículos en los diarios y revistas. Hoy día toda estrella de cine de categoría tiene un agente, un *manager* personal y vínculos con una agencia de relaciones públicas. Los artistas, músicos, CEOs, médicos, abogados y financieros destacados, y otros profesionales están solicitando la ayuda de mercadólogos de celebridades.[4] En el mundo del arte, Andy Warhol aplicó de manera obvia los principios del marketing empresarial para construir su propia fama. El asesor gerencial Tom Peters, un maestro en el arte de convertirse a sí mismo en una "marca", recomienda a todo el mundo hacer lo mismo.

Lugares

Los lugares —ciudades, estados, regiones y países enteros— compiten activamente para atraer turistas, fábricas, oficinas centrales de empresas y nuevos residentes.[5] Stratford, en Ontario, Canadá, era una ciudad venida a menos con un solo activo: su nombre y un río llamado Avon. El lugar se convirtió en la base de un festival shakespeariano anual que colocó a Stratford en el mapa turístico. Irlanda se ha desempeñado de forma sobresaliente en el marketing de lugares, pues logró atraer a más de 500 empresas para que ubicaran sus

plantas allí. El país opera la Irish Development Board, la Irish Tourist Board y la Irish Export Board, que se encargan de la inversión interna, el turismo y las exportaciones, respectivamente. Entre los mercadólogos de lugares están los especialistas en desarrollo económico, los agentes de bienes raíces, los bancos comerciales, las asociaciones de comercios locales y las agencias publicitarias y de relaciones públicas.

Propiedades

Las propiedades son derechos de posesión intangibles, sea de propiedades reales (bienes raíces) o financieras (acciones y bonos). Las propiedades se compran y se venden, y ello da pie a una labor de marketing. Los agentes de bienes raíces trabajan para los dueños o buscadores de propiedades, para vender o comprar bienes raíces residenciales o comerciales. Las empresas de inversión y los bancos se ocupan de ejercer el marketing de valores para inversionistas tanto institucionales como individuales.

Organizaciones

Las organizaciones trabajan activamente para crear una imagen fuerte y favorable en la mente de sus públicos. Vemos *anuncios de identidad corporativa* colocados por empresas que buscan un mayor reconocimiento público. Phillips, la empresa holandesa de electrónica, coloca anuncios con el eslogan: "Mejoremos las cosas." The Body Shop y Ben & Jerry's atraen la atención promoviendo causas sociales. Otras empresas deben su visibilidad a un líder llamativo, como Richard Branson, de Virgin, o Phil Knight, de Nike. Las universidades, museos y organizaciones artísticas preparan planes para destacar su imagen pública y competir con mayor éxito por los públicos y los fondos.

Información

La información se puede generar y vender como un producto. Esto es básicamente lo que las escuelas y universidades producen y por un precio lo distribuyen a los padres, estudiantes y comunidades. Las enciclopedias y la mayor parte de los libros que no pertenecen al género de la ficción o novela venden información. Revistas como *Road and Track* y *Byte* proporcionan considerable información acerca del mundo de los automóviles y las computadoras, respectivamente. Compramos CDs y visitamos la Internet en busca de información. La producción, presentación y distribución de la información es una de las principales industrias de la sociedad.[6]

Ideas

Toda oferta de mercado lleva implícita una idea básica en su interior. Charley Revson de Revlon observó: "En la fábrica, hacemos cosméticos; en la tienda, vendemos esperanza." El comprador de un taladro en realidad está comprando un agujero. Los productos y servicios son plataformas para suministrar alguna idea o beneficio. Los mercadólogos buscan con ahínco la necesidad central que están tratando de satisfacer. Una iglesia, por ejemplo, debe decidir si se debe vender como un lugar de culto o como un centro comunitario; el diseño de la iglesia dependerá de esa decisión.

UNA PERSPECTIVA MÁS AMPLIA DE LAS TAREAS DE MARKETING

Los mercadólogos son hábiles para estimular la demanda de los productos de una empresa. Sin embargo, ésta es una perspectiva demasiado limitada de las tareas que desempeñan los mercadólogos. Así como los profesionales de producción y logística se encargan de la *dirección del abasto*, los mercadólogos se encargan de la *dirección de la demanda*. Los gerentes de marketing tratan de influir en el *nivel*, los *tiempos* y la *composición* de la demanda, a fin de cumplir con los objetivos de la organización. En la tabla 1.1 se distinguen ocho estados de demanda distintos y las tareas correspondientes que enfrentan los gerentes de marketing.

LAS DECISIONES QUE TOMAN LOS MERCADÓLOGOS

Los gerentes de marketing enfrentan una multitud de decisiones, desde las muy importantes, como qué características de diseño se debe incluir en un producto nuevo, cuántos vendedores hay que contratar o cuánto se debe gastar en publicidad, hasta decisiones menores, como las palabras exactas o el color que debe llevar un nuevo envase. El *Memorándum de marketing* "Preguntas frecuentes que se hacen los mercadólogos" presenta muchas de las preguntas que se plantean los gerentes de marketing y que, esperamos, este libro podrá contestar.

MEMORÁNDUM *de marketing*

Preguntas frecuentes que se hacen los mercadólogos

- ¿Cómo podemos detectar y escoger el o los segmentos de mercado que más nos conviene servir?
- ¿Cómo podemos diferenciar nuestra oferta de las de la competencia?
- ¿Cómo debemos responder a los clientes que nos presionan para que bajemos nuestros precios?
- ¿Cómo podemos competir contra competidores, tanto nacionales como extranjeros, que tienen costos más bajos y ofrecen precios más bajos?
- ¿Hasta dónde podemos llegar en adaptar nuestra oferta según especificaciones a cada cliente?
- ¿Cuáles son las formas principales en que podemos hacer crecer nuestro negocio?
- ¿Cómo podemos fortalecer nuestras marcas?
- ¿Cómo podemos reducir el costo de captar clientes?
- ¿Cómo podemos mantener la lealtad de nuestros clientes durante más tiempo?
- ¿Cómo podemos saber qué clientes son más importantes?
- ¿Cómo podemos medir las recompensas de la publicidad, la promoción de ventas y las relaciones públicas?
- ¿Cómo podemos mejorar la productividad de la fuerza de ventas?
- ¿Cómo podemos establecer múltiples canales pero controlando el conflicto de canales?
- ¿Cómo podemos hacer que los demás departamentos de la empresa adopten una mayor orientación hacia el cliente?

TABLA 1.1

Estados de demanda y tareas de marketing

1. Demanda negativa	Un mercado se encuentra en un estado de demanda negativa si a una parte importante del mercado le desagrada el producto e incluso podría pagar por evitarlo: por ejemplo, vacunas, atención dental, vasectomías y extirpación de la vesícula. Los empleadores tienen una demanda negativa de ex-convictos y alcohólicos como empleados. La tarea de marketing consiste en analizar por qué al mercado le desagrada el producto y si un programa de marketing que incluya rediseño del producto, precios más bajos y una promoción más positiva puede modificar las creencias y actitudes.
2. Cero demanda	Los consumidores meta podrían no conocer el producto o no interesarse por él. Los agricultores podrían no estar interesados en un nuevo método de cultivo, y los estudiantes universitarios podrían no estar interesados en cursos de idiomas extranjeros. La tarea de marketing consiste en encontrar formas de vincular el producto con las necesidades e intereses naturales de la persona.
3. Demanda latente	Muchos consumidores podrían compartir una necesidad intensa que ningún producto existente puede satisfacer. Existe una fuerte demanda latente de cigarrillos no dañinos, vecindarios más seguros y automóviles que ahorren más combustible. La tarea de marketing consiste en medir el tamaño del mercado potencial y desarrollar bienes y servicios que satisfagan la demanda.
4. Demanda en declive	Toda organización, tarde o temprano, enfrenta una baja en la demanda de uno o más de sus productos. Las iglesias han visto cómo se reducen sus congregaciones; las universidades privadas han sentido una baja en las solicitudes de inscripción. El mercadólogo debe analizar las causas del declive y determinar si se puede volver a estimular la demanda recurriendo a nuevos mercados meta, modificando las características del producto o con una comunicación más eficaz. La tarea de marketing consiste en revertir la disminución de la demanda mediante un remarketing creativo.
5. Demanda irregular	Muchas organizaciones enfrentan una demanda que varía por temporada, de un día a otro o incluso a lo largo del día, causando problemas de capacidad ociosa o sobretrabajada. Gran parte del equipo de tránsito en masa está ocioso fuera de las horas pico y resulta insuficiente durante las horas pico. Los museos reciben pocas visitas entre semana y están demasiado llenos los fines de semana. La tarea de marketing, llamada *sincromarketing*, consiste en encontrar formas de alterar el patrón de demanda haciendo más flexibles los precios, la promoción y otros incentivos.
6. Demanda plena	Las organizaciones enfrentan demanda plena cuando están satisfechas con su volumen de ventas. La tarea de marketing consiste en mantener el nivel de demanda actual ante los cambios en las preferencias del consumidor y el aumento en la competencia. La organización debe mantener o mejorar su calidad y medir continuamente la satisfacción de su clientela.
7. Sobredemanda	Algunas organizaciones enfrentan un nivel de demanda más alto del que pueden o quieren manejar. El parque Yosemite está demasiado lleno durante el verano. Una tarea de marketing, llamada *desmarketing*, requiere encontrar formas de reducir la demanda de manera temporal o permanente. El desmarketing general busca disuadir la demanda total y toma medidas como aumentar los precios y reducir la promoción o el servicio. El desmarketing selectivo consiste en tratar de reducir la demanda de las partes del mercado que son menos rentables o que menos necesitan el producto.
8. Demanda dañina	Los productos perjudiciales atraen esfuerzos organizados para disuadir su consumo. Se han realizado campañas de disuasión contra el consumo de cigarrillos, alcohol, drogas fuertes, pistolas, películas pornográficas y contra la creación de familias numerosas. La tarea de marketing consiste en convecer a la gente que gusta de algo de que prescinda de ello, utilizando herramientas como mensajes de alarma, aumentos de precio y reducción en la disponibilidad.

Fuentes: Vea Philip Kotler, "The Major Tasks of Marketing Management", *Journal of Marketing*, octubre de 1973, pp. 42-49; y Philip Kotler y Sidney J. Levy, "Demarketing, Yes, Demarketing", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1971, pp. 74-80.

Estas preguntas varían en cuanto a su importancia en los diferentes mercados. Considere los cuatro mercados siguientes: de consumo, de negocios, global y sin fines de lucro.

Mercados de consumo

Las empresas que venden bienes y servicios para el consumo masivo, como bebidas gaseosas, dentífricos, televisores y viajes en avión dedican mucho tiempo a tratar de establecer una imagen de marca superior. Esto requiere conocer claramente sus clientes meta, determinar las necesidades que su producto satisfará, y comunicar con vigor y creatividad el posicionamiento de la marca. Gran parte de la fuerza de una marca depende de crear un producto superior con una presentación superior y respaldarlo con publicidad continua y servicio confiable. La fuerza de ventas desempeña un papel clave en la obtención y mantenimiento de la distribución de las ventas, pero esto tiene menos que ver con establecer la imagen de la marca. Quienes practican el marketing para consumidores deciden qué características, nivel de calidad, cobertura de distribución y gastos en promoción ayudarán a su marca a lograr el puesto número uno o dos dentro de su mercado meta.

Mercados de negocios

Las empresas que venden bienes y servicios para negocios enfrentan a compradores profesionales bien capacitados y bien informados que son hábiles para evaluar ofertas competitivas. Los compradores de los negocios adquieren bienes por la utilidad que obtienen en la fabricación o reventa de un producto a otros. Los compradores de los negocios adquieren productos con el fin de obtener utilidades. Los mercadólogos de negocios deben demostrar cómo sus productos ayudarán a sus clientes empresariales a lograr sus metas en cuanto a utilidades. La publicidad desempeña un papel, pero son más importantes la fuerza de ventas, el precio y la reputación de la empresa en cuanto a calidad y fiabilidad.

Mercados globales

Las empresas que venden sus bienes y servicios en el mercado global enfrentan decisiones y retos adicionales. Es preciso decidir en qué países se ingresará; cómo se ingresará en cada país (como exportador, otorgante de licencias, socio de empresa conjunta, fabricante por contrato o fabricante independiente); cómo adaptar las características de su producto y servicio a cada país; cómo mantener los precios de su producto en los distintos países, dentro de una banda lo bastante estrecha como para que no se cree un mercado gris para ese producto; y cómo adaptar sus comunicaciones a las prácticas culturales de cada país. Estas decisiones deben tomarse en el marco de un sistema legal distinto; diferentes estilos de negociación; diferentes requisitos para comprar, poseer y disponer de propiedades; una moneda cuyo valor pudiera fluctuar; condiciones de corrupción o favoritismo político, etcétera.

Entre los años 200 a.c. y 100 d.c. fueron comunes las predicciones del apocalipsis.

Mercados sin fines de lucro y gubernamentales

Las empresas que venden sus productos a organizaciones sin fines de lucro como iglesias, universidades, organizaciones caritativas o dependencias del gobierno necesitan establecer con cuidado sus precios porque tales organizaciones tienen un poder de compra limitado. Los precios más bajos limitan las características y la calidad que el que vende puede incluir en la oferta. Es preciso realizar muchos trámites para vender a organizaciones del gobierno. Una buena parte de las compras del gobierno requiere licitaciones, y se prefiere la licitación más baja cuando no hay factores atenuantes.

CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS DE MARKETING

El marketing hace gala de un amplio surtido de conceptos y herramientas. Comenzaremos por definir el marketing, y luego describiremos sus principales conceptos y herramientas.

DEFINICIÓN DE MARKETING

De las numerosas definiciones de marketing que se han sugerido, podemos distinguir entre una definición social y una gerencial. Una definición social indica el papel que el marketing desempeña en la sociedad. Un mercadólogo dijo que el papel del marketing es "proporcionar un nivel de vida más alto". He aquí una definición social congruente con nuestros propósitos:

- ***Marketing*** es un proceso social a través del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y lo que desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios valiosos con otros.

En cuanto a una definición gerencial, el marketing a menudo se ha definido como "el arte de vender productos". Sin embargo, muchos se sorprenden al enterarse de que la parte más importante del marketing ¡no es vender! Vender es sólo la punta del iceberg del marketing. Peter Drucker, un importante teórico en administración, lo expresa así:

> *Suponemos que siempre habrá cierta necesidad de vender, pero el objetivo del marketing es volver superflua la actividad de vender. El propósito del marketing es conocer y entender al cliente tan bien que el producto o servicio se ajuste perfectamente a él y se venda solo. En teoría, el resultado del marketing debe ser un cliente que está listo para comprar. Lo único que se necesita, entonces, es poner a su disposición el producto o servicio.*[7]

Cuando Sony diseñó su Walkman, cuando Nintendo diseñó un juego de video superior, y cuando Toyota introdujo su automóvil Lexus, estos fabricantes recibieron una avalancha de pedidos porque habían diseñado el producto "correcto" con base en una cuidadosa labor de marketing.

La American Marketing Association ofrece la siguiente definición:

- ***(La administración de) marketing*** es el proceso de planear y ejecutar la concepción, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y de las organizaciones.[8]

Manejar los procesos de intercambio requiere mucho trabajo y habilidad. Se realiza administración de marketing cuando por lo menos una de las partes de un intercambio potencial piensa en la forma de obtener las respuestas deseadas de las otras partes. Vemos la administración de marketing como el arte y la ciencia de escoger mercados meta y captar, conservar y hacer crecer el número de clientes mediante la creación, entrega y comunicación al cliente de un valor superior.

CONCEPTOS CENTRALES DE MARKETING

Podemos entender mejor qué es marketing definiendo varios de sus conceptos centrales.

Mercados meta y segmentación

Un mercadólogo casi nunca puede satisfacer a todos los integrantes de un mercado. No todo el mundo es partidario de la misma bebida gaseosa, cuarto de hotel, restaurante, automóvil, universidad o película. Por ello, lo primero que hace el mercadólogo es *segmentar el mercado*: identificar y preparar perfiles de grupos bien definidos de compradores que podrían preferir o requerir distintos productos y combinaciones de marketing. Los segmentos de un mercado se pueden identificar examinando las diferencias demográficas, psicográficas y de comportamiento de los compradores. Luego, la empresa decide qué segmentos presentan la mejor oportunidad: aquellos cuyas necesidades la empresa puede satisfacer mejor.

Para cada mercado meta seleccionado, la empresa desarrolla una *oferta de mercado*. La oferta se *posiciona* en la mente de los compradores meta como algo que proporciona ciertos beneficios centrales. Por ejemplo, Volvo desarrolla sus automóviles para el mercado meta de los compradores para quienes la seguridad de los automóviles es una preocupación importante. Así pues, Volvo posiciona su automóvil como el más seguro que un cliente pueda comprar.

Tradicionalmente, un "mercado" era un lugar físico en el que quienes compraban y quienes vendían se reunían para intercambiar bienes. Los economistas ahora describen el mercado como un conjunto de compradores y vendedores que realizan transacciones sobre un producto en específico o clase de productos (el mercado de la vivienda o el mercado de los granos). Sin embargo, desde el punto de vista de los mercadólogos, quienes venden constituyen la *industria* y quienes compran constituyen el *mercado*. La figura 1.1 muestra la relación entre la industria y el mercado. Quienes venden y quienes compran están conectados por cuatro flujos. Quienes venden envían bienes y servicios y comunicaciones (anuncios, correo directo) al mercado; a cambio, ellos reciben dinero e información (actitudes, datos de ventas). El ciclo interior muestra un intercambio de dinero por bienes y servicios; el ciclo exterior muestra un intercambio de información.

La gente de negocios a menudo utiliza el término de *mercados* para referirse a diversos grupos de clientes. Se habla de mercados de necesidad (el mercado que quiere ponerse a dieta); mercados de productos (el mercado del calzado); mercados demográficos (el mer-

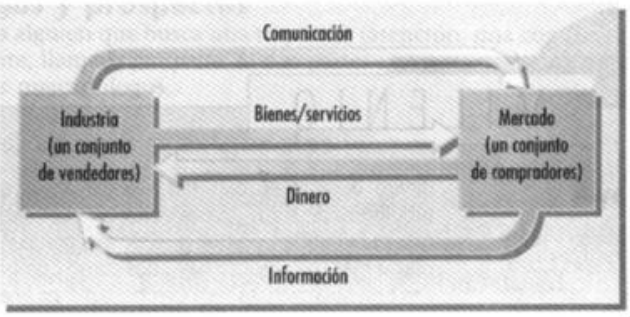


FIGURA 1.1

Sistema de marketing simple

cado joven); y mercados geográficos (el mercado francés). O bien, se extiende el concepto para cubrir otros mercados, como mercados de votantes, mercados laborales y mercados de donantes.

En las economías modernas abundan los mercados. En la figura 1.2 se muestran cinco mercados básicos y los flujos que los conectan. Los fabricantes acuden a los *mercados de recursos* (mercados de materias primas, mercados de mano de obra, mercados de dinero), compran recursos y los convierten en bienes y servicios, y luego venden productos terminados a intermediarios, quienes los venden a consumidores. Los consumidores venden su trabajo y reciben dinero con el que pagan los bienes y servicios. El gobierno cobra impuestos para adquirir bienes de los mercados de recursos, fabricantes e intermediarios y utiliza esos bienes y servicios para prestar servicios públicos. La economía de cada nación y la economía global consisten en conjuntos complejos de mercados que interactúan y están vinculados por procesos de intercambio.

Hoy día podemos distinguir entre un *mercado físico* y un *espacio de mercado*. El mercado físico es el lugar tangible, como cuando uno va de compras a una tienda; el espacio de mercado es digital, como cuando uno hace compras por Internet. Muchos observadores creen que una proporción cada vez mayor de las compras se desplazarán del mercado físico.[9] Vea el recuadro de *Marketing para el milenio*, "Comercio electrónico: la era Kitty Hawk".

Mohan Sawhney propuso el concepto de *metamercado* para describir un cúmulo de productos y servicios complementarios que están íntimamente relacionados en la mente de los consumidores pero abarcan un conjunto diverso de industrias. El metamercado de los automóviles consiste en fabricantes de automóviles, distribuidores de automóviles nuevos y usados, empresas de financiamiento, empresas de seguros, mecánicos, distribuidoras de partes de automóvil, talleres de servicio, revistas automovilísticas, anuncios clasificados en los diarios y sitios sobre automóviles en Internet. Al planear la compra o al comprar un automóvil, un comprador interviene en muchas partes de este metamercado. Esto ha creado una oportunidad para *meta-mediarios* que ayudan a los compradores a desplazarse sin pérdida de continuidad entre estos grupos, aunque estén separados en el espacio físico. Un ejemplo es Edmund's (www.edmunds.com), un sitio Web en el que un comprador de au-

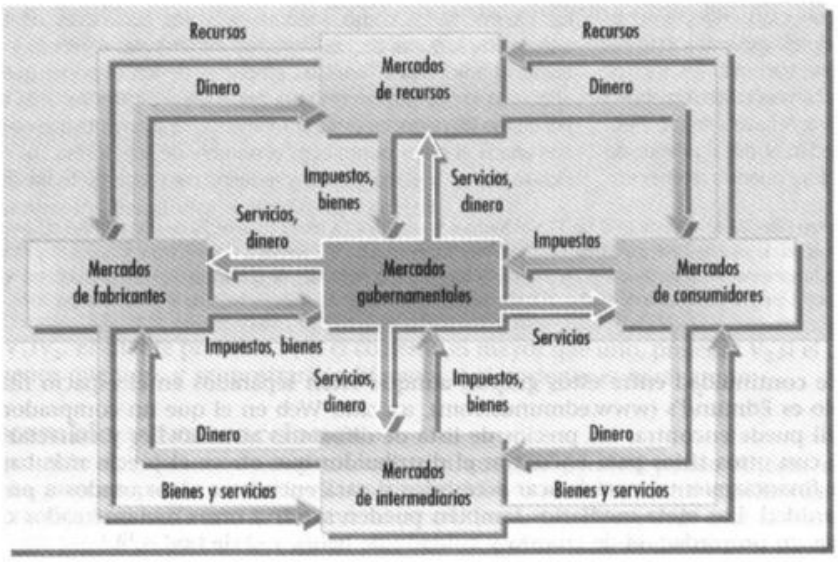


FIGURA 1.2

Estructura de flujos en una economía de intercambio moderna

Comercio electrónico: la era Kitty Hawk

En 1997, el volumen total de ventas del comercio electrónico —transacciones de negocios efectuadas en línea— ascendió a sólo $2,000 millones de dólares. Eso equivale a unos cuantos días de ventas de una cadena de megatiendas como Wal-Mart y es un diminuto porcentaje del total de la economía estadounidense, que asciende a $8.5 billones de dólares.

En vista del aparentemente pobre desempeño del comercio electrónico, ¿por qué los inversionistas se muestran tan optimistas en cuanto a las acciones de Internet? Por ejemplo, las acciones de Amazon.com valen más que las de su pariente con tiendas físicas, Barnes & Noble, a pesar de que Amazon.com ha perdido dinero de manera consistente.

Los inversionistas están apostando a que el ciberespacio será el modelo de negocios del futuro. Como dice el CEO de Amazon.com, Jeff Bezos: "Es la era Kitty Hawk del comercio electrónico", comparando la adopción de la tecnología Internet a los primeros días del aeroplano. De forma lenta pero segura, los consumidores están haciendo a un lado los *malls* para comprar en línea, a menudo vestidos con el pijama, a las 11 de la noche. Forrester Research estima que el comercio electrónico se disparará a $327,000 millones para el año 2000, un aumento del 233%, respecto a las ventas de 1997. Y cualquiera que dude del poder potencial de la avalancha del comercio electrónico no ha captado las ventajas que tiene tanto para los consumidores como para los negocios:

- *Comodidad:* Las cibertiendas nunca cierran sus puertas. En una encuesta reciente realizada por Forrester Research, los compradores de Web activos se refirieron a la comodidad como la razón número uno para comprar en línea. La empresa de equipo recreativo de Seattle REI genera el 30% de sus pedidos entre las 10 P.M. y las 7 A.M., sin el gasto de mantener abierta una tienda y contratar representantes de servicio a clientes. El atractivo de la comodidad también ha abierto oportunidades para empresas nuevas como la tienda de comestibles en línea Peapod y Streamline, que quieren llegar a los apurados consumidores actuales.
- *Ahorros:* Negocios como Dell Computer Corporation y General Electric están usando la Internet para conectarse directamente con sus proveedores, fábricas, distribuidores y clientes. Esto reduce el despilfarro en el sistema y permite transmitir los ahorros a los clientes. Los detallistas en línea como Amazon.com cosechan la ventaja de un ciclo operativo negativo: Amazon recibe efectivo de las empresas de tarjetas de crédito al día siguiente de que los consumidores colocan un pedido, y pueden retener ese dinero durante 46 días, hasta pagar a sus proveedores, distribuidores de libros y casas editoriales. Los clientes son los que más se benefician, porque pueden explorar la Web en busca del precio más bajo. Incluso hay sitios como Compare.Net que ofrecen una guía gratuita para compradores en línea que permite a los usuarios comparar las características de 10,000 productos.
- *Surtido:* El mundo es el límite de la Web. Al no estar restringidas por fro teras físicas, las cibertiendas pueden ofrecer un surtido casi ilimitado. Visite los sitios CDNow y Virtual Vineyards y luego compare el surtido con la oferta de la tienda de música o de vinos local. El colapso de las fronteras geográficas también abre mercados por todo el mundo y hace que las empresas recién nacidas sean indistinguibles de las ya establecidas.
- *Personalización:* Con la capacidad de la computadora para manipular la información capturada en la Web, los negocios pueden personalizar sus mensajes de ventas e incluso sus productos. El sitio Web de CNN permite a los individuos crear perfiles personales de sus intereses en noticias y los actualiza cada 15 minutos. Dell ofrece a sus clientes corporativos páginas Web personalizadas, conocidas como páginas premier, para comprar computadoras Dell. El sitio de la Shell Oil Company mantiene a los gerentes de compras actualizados en cuanto a cambios en los productos y precios y rastrea la situación de los pedidos de computadoras Dell adquiridas en la Web.
- *Información:* Aunque es verdad que falta la interfaz humana, la Web compensa esto con creces por la cantidad de información que ofrece. Los buenos sitios proporcionan más información y en formas más útiles que el dependiente más solícito. Por ejemplo, eToys ofrece a los padres recomendaciones en cuanto a juguetes hechas por grupos de consumidores y educadores. CDNow ofrece reseñas de discos. Y el flujo de información es bidireccional. Cada vez que un consumidor compra un artículo en un sitio Web, la empresa tiene acceso a valiosa información de investigación de mercados.

Todas estas ventajas del comercio electrónico tienen un precio. A quienes más amenaza el cataclismo del comercio electrónico es a los intermediarios como agentes de viajes, corredores de bolsa, agentes de seguros, distribuidores de automóviles e incluso los detallistas tradicionales. Todas las empresas temen el poder que han adquirido los consumidores para exigir precios cada vez más bajos. Por último, los negocios están aprendiendo rápidamente que no basta con añadir el sufijo "punto com" al nombre de la empresa. Los negocios se tienen que reorganizar y redefinir para tener éxito en línea.

Fuentes: Robert D. Hof, "The Click Here Economy", *Business Week*, 22 de junio de 1998, pp. 122-28; Michael Krantz, "Click Till You Drop", *Time*, 20 de julio de 1998, pp. 34-39; Tina Kelley, "Internet Shopping: A Mixed Bag", *New York Times*, 30 de julio de 1998, pp. G1-G2; Cynthia Mayer, "Does Amazon = 2 Barnes & Nobles? Market Values May Not Be So Crazy", *New York Times*, 19 de julio de 1998, p. 4; Rajiv Chandrasekaran, "More Shoppers Are Buying Online", *Washington Post*, 24 de diciembre de 1997, p. C1; Edward R. Berryman, "Viewpoint: Web Commerce: Be Prepared", *New York Times*, 12 de octubre de 1997, p. 3; Joel Kotkin, "The Mother of All Malls", *Forbes*, 6 de abril de 1998, pp. 60-65.

dida de continuidad entre estos grupos, aunque estén separados en el espacio físico. Un ejemplo es Edmund's (www.edmunds.com), un sitio Web en el que un comprador de automóvil puede encontrar los precios de lista de diferentes automóviles y conectarse fácilmente con otros sitios para encontrar el distribuidor que ofrece el precio más bajo, para buscar financiamiento, para buscar accesorios y para encontrar autos usados a precios de oportunidad. Los meta-mediarios también pueden servir a otros metamercados como el de casas en propiedad, el de crianza y cuidado de bebés y el de bodas.[10]

Mercadólogos y prospectos

El *mercadólogo* es alguien que busca una respuesta (atención, una compra, un voto, un donativo) de otra parte, llamada *prospecto*. Si dos partes quieren venderse algo mutuamente, llamamos a ambos mercadólogos.

La "cuenta atrás para el nuevo milenio" se inició formalmente a fines de 1998. Hubo relojes de cuenta regresiva en grandes pantallas en las calles y en Internet, y relojes de pulsera especiales que mostraban la cuenta.

Necesidades, deseos y exigencias

El mercadólogo debe tratar de entender las necesidades, deseos y exigencias del mercado meta. Las necesidades describen cosas básicas que la gente requiere. La gente necesita alimentos, aire, agua, ropa y abrigo para sobrevivir. La gente también tiene necesidades intensas en cuanto a esparcimiento, educación y entretenimiento. Estas necesidades se convierten en deseos cuando se dirigen a objetos específicos que podrían satisfacer la necesidad. Un estadounidense *necesita* alimento pero *desea* una hamburguesa, papas fritas y un refresco de soda. Un habitante de Mauricio *necesita* alimento pero *desea* un mango, arroz, lentejas y frijoles. Los deseos son moldeados por la sociedad en que se vive.

Las *exigencias* son deseos de productos específicos respaldados por la capacidad de pagar. Muchas personas quieren un Mercedes; sólo unas cuantas pueden y están dispuestas a comprar uno. Las empresas deben medir no sólo cuánta gente quiere su producto sino también cuántas personas están realmente *dispuestas* a comprarlo y *pueden* hacerlo.

Estas distinciones arrojan luz sobre la crítica frecuente de que "los mercadólogos crean necesidades" o "los mercadólogos obligan a la gente a comprar cosas que no quiere". Los mercadólogos no crean necesidades. Las necesidades existen antes que los mercadólogos. Los mercadólogos, junto con otras influencias de la sociedad, influyen en los deseos. Los mercadólogos podrían promover la idea de que un Mercedes satisface la necesidad de *status* social de una persona, pero no crean la necesidad de tener un status social.

Producto u oferta

Los productos más vendidos con el tema del milenio fueron las camisetas y los relojes con la cuenta regresiva.

La gente satisface sus necesidades y deseos con productos. Un *producto* es cualquier ofrecimiento que puede satisfacer una necesidad o un deseo. Ya mencionamos los principales tipos de ofertas básicas: bienes, servicios, experiencias, eventos, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas.

Una marca es un ofrecimiento de una fuente conocida. Un nombre de marca como McDonald's evoca muchas asociaciones en la mente de las personas: hamburguesas, diversión, niños, comida rápida, Arcos Dorados. Estas asociaciones constituyen la imagen de marca. Todas las empresas se esfuerzan por fortalecer sus marcas, es decir, crear una imagen de marca fuerte y favorable.

Valor y satisfacción

El producto u oferta tendrá éxito si entrega valor y satisfacción al comprador meta. El comprador escoge entre diferentes ofertas con base en el valor que, según él, proporciona la oferta. Definimos el valor como el cociente entre lo que el cliente *obtiene* y lo que *da*. El cliente obtiene *beneficios* e incurre en *costos*. Los beneficios incluyen beneficios funcionales y beneficios emocionales. Los costos comprenden costos monetarios, costos de tiempo, costos de energía y costos psíquicos. Así pues, el valor está dado por:

$$\text{Valor} = \frac{\text{Beneficios}}{\text{Costos}} = \frac{\text{Beneficios funcionales + beneficios emocionales}}{\text{Costos monetarios + costos de tiempo + costos de energía + costos psíquicos}}$$

Varias son las maneras en que el mercadólogo puede aumentar el valor de la oferta al cliente:

Incrementar los beneficios

Reducir los costos

Incrementar los beneficios y reducir los costos

Incrementar los beneficios en más que el aumento de los costos

Reducir los beneficios en menos que la reducción de los costos

El cliente que está escogiendo entre dos ofrecimientos de valor, V_1 y V_2, examina el cociente V_1/V_2. El cliente preferirá V_1 si el cociente es mayor que uno, preferirá V_2 si el cociente es menor que uno, y se mostrará indiferente si el cociente es igual a uno.

Intercambio y transacciones

El intercambio es sólo una de cuatro formas en que una persona puede obtener un producto. La persona puede producir ella misma el bien o servicio, como sucede cuando alguien practica la caza, la pesca o cultiva su propia fruta; también puede usar la fuerza para obtener un producto, como hace quien perpetra un asalto o un robo; también puede pedir

¿Le preocupan excesivamente las cuestiones del principio y fin de los tiempos? Tal vez sea víctima de la *fiebre del milenio*.

el bien o servicio, como el indigente cuando pide qué comer; o bien puede ofrecer un producto, un servicio o dinero, a cambio de algo que desea.

El *intercambio*, que es el concepto central del marketing, implica obtener de alguien un producto deseado ofreciendo algo a cambio. Para que exista un potencial de intercambio, se deben satisfacer cinco condiciones:

1. Existen por lo menos dos partes.
2. Cada parte tiene algo que podría ser valioso para la otra parte.
3. Cada parte tiene capacidad de comunicación y entrega.
4. Cada parte está en libertad de aceptar o rechazar el ofrecimiento de intercambio.
5. Cada parte cree que es correcto o deseable tratar con la otra parte.

Que realmente se efectúe o no un intercambio depende de si las dos partes se pueden poner de acuerdo, o no, en los términos que dejarán a ambos en una mejor situación (o, al menos, no en una situación peor) que antes. El intercambio es un proceso que crea valor porque normalmente deja a ambas partes en una situación mejor.

Hay empresas por todo el mundo sacando provecho de la fiebre del nuevo milenio.

El intercambio es un proceso más que un evento. Dos partes realizan un intercambio si entre ellas *negocian*, es decir, si tratan de encontrar términos mutuamente aceptables. Cuando se llega a un acuerdo, decimos que se efectúa una transacción. La *transacción* es un intercambio de valores entre dos o más partes. A entrega X a B y recibe Y a cambio. Sánchez vende un televisor a Ruiz y Ruiz le paga $400 a Sánchez. Ésta es una *transacción monetaria* clásica. Sin embargo, las transacciones no requieren que uno de los valores intercambiados sea dinero. Una *transacción de trueque* implica intercambiar bienes o servicios por otros bienes o servicios, como cuando el abogado Ruiz redacta un testamento para el doctor Sánchez, a cambio de un examen médico.

En una transacción intervienen varias dimensiones: al menos dos cosas de valor, condiciones convenidas, un tiempo de acuerdo y un lugar de acuerdo. Por lo regular, existe un sistema legal que apoya y obliga al cumplimiento por parte de quienes efectúan la transacción. Sin una ley de contratos, la gente vería a las transacciones con cierta desconfianza, y todo el mundo perdería.

Una transacción no es lo mismo que una transferencia. En una *transferencia*, A entrega X a B, pero no recibe nada tangible a cambio. Los regalos, subsidios y aportaciones con fines caritativos son transferencias. El comportamiento de transferencia también se puede entender a través del concepto de intercambio. Por lo regular, el que transfiere espera recibir algo a cambio de su regalo; por ejemplo, gratitud o un cambio en la conducta del que lo recibe. Los recaudadores de fondos profesionales proporcionan beneficios a los donantes, como notas de agradecimiento, revistas para donantes e invitaciones a eventos. Los mercadólogos han ampliado el concepto de marketing para incluir el estudio del comportamiento de transferencia además del comportamiento de transacción.

En el sentido más genérico, los mercadólogos buscan provocar una *respuesta de comportamiento* de la otra parte. Una empresa quiere una compra, un candidato político quiere un voto, una iglesia quiere un miembro activo, y un grupo de acción social quiere la dedicación apasionada a una causa. El marketing consiste en acciones que se efectúan para provocar respuestas deseadas de un público meta.

Para lograr intercambios con éxito, los mercadólogos analizan lo que cada parte espera obtener de la transacción. Las situaciones de intercambio simples se pueden describir gráficamente mostrando los dos actores y los deseos y ofrecimientos que fluyen entre ellos. Supongamos que Caterpillar, el fabricante de equipo para mover tierra más grande del mundo, investiga los beneficios que una empresa de construcción típica quiere cuando compra equipo para mover tierra. Estos beneficios, que se enumeran en la parte superior del mapa de intercambio de la figura 1.3, incluyen equipo de alta calidad, un precio justo, entrega a tiempo, términos de financiamiento favorables, y buenas refacciones y servicio. No todos los elementos de esta *lista de deseos* tienen la misma importancia y podrían variar de un comprador a otro. Una de las tareas de Caterpillar es descubrir la importancia que tiene cada uno de estos diferentes deseos para el comprador.

Caterpillar también tiene una lista de deseos: quiere un buen precio por el equipo, pago a tiempo y que el cliente hable bien de ella. Si existe suficiente concordancia o superposición entre las listas de deseos, hay una base para la transacción. La tarea de Caterpillar consiste en formular una oferta que motive a la empresa constructora para comprar el equipo de Caterpillar. La empresa constructora, a su vez, podría hacer una contraoferta. Este proceso de negociación lleva a términos aceptables para ambas partes o a la decisión de no efectuar ninguna transacción.

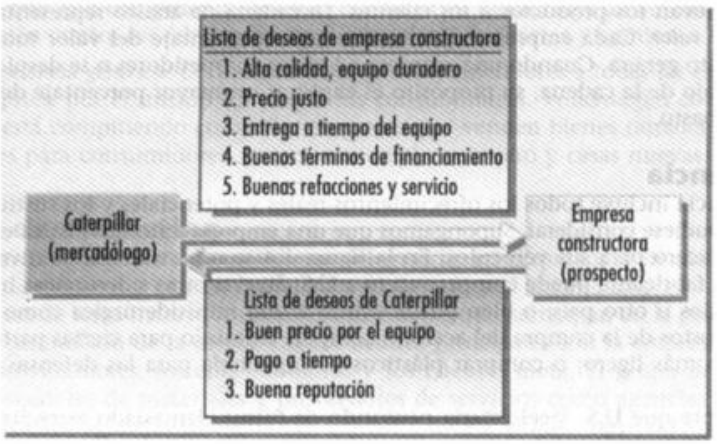


FIGURA 1.3

Mapa de intercambio de dos partes que muestra las listas de deseos de ambas partes

Relaciones y redes

El marketing de transacciones forma parte de una idea más amplia llamada marketing de relación. El *marketing de relación* tiene como propósito forjar relaciones a largo plazo, mutuamente satisfactorias, entre las partes clave —clientes, proveedores, distribuidores— a fin de ganar y retener su preferencia y compras a largo plazo.[11] Los mercadólogos logran esto prometiendo y entregando productos y servicios de alta calidad, a precios justos, a las otras partes a lo largo del tiempo. El marketing de relación establece fuertes vínculos económicos, técnicos y sociales entre las partes, y reduce los costos y el tiempo de las transacciones. En los casos de mayor éxito, las transacciones ya no tienen que negociarse en cada ocasión y se convierten en cuestión de rutina.

El resultado final del marketing de relación es la creación de un activo único de la empresa llamado red de marketing. Una *red de marketing* consiste en la empresa y las *partes interesadas* (clientes, empleados, proveedores, distribuidores, detallistas, agencias publicitarias, científicos universitarios y otros) que la apoyan y con los que ha establecido relaciones de negocios mutuamente benéficas. Cada vez más, la competencia no se da entre empresas sino más bien entre redes de marketing, y obtiene el premio la empresa que ha construido la mejor red. El principio operativo es sencillo: construya una red eficaz de relaciones con las partes interesadas clave, y las utilidades serán seguras.[12]

Canales de marketing

En relación con el milenio se iniciaron proyectos colosales, como la Torre del Milenio, el rascacielos más alto de Europa, en Londres.

Para llegar a un mercado meta, los mercadólogos utilizan tres tipos de canales de marketing. El mercadólogo usa *canales de comunicación* para entregar mensajes a los compradores meta y recibir mensajes de ellos. Estos canales incluyen diarios, revistas, radio, televisión, correo, teléfono, vallas anunciadoras, carteles, volantes, CDs, cintas de audio y la Internet. Más allá de estos canales, la comunicación se transmite mediante expresiones faciales y la forma de vestir, el aspecto de las tiendas y muchos otros medios. Los mercadólogos están añadiendo cada vez más *canales de diálogo* (correo electrónico y números telefónicos sin cargo por larga distancia) como contraparte de los *canales de monólogo* (como los anuncios), que son más comunes.

El mercadólogo usa *canales de distribución* para exhibir o entregar el producto físico o el servicio al comprador o usuario. Hay canales de distribución físicos y canales de distribución de servicios, y comprenden bodegas, vehículos de transporte y diversos *canales comerciales* como distribuidores, mayoristas y detallistas. También se usan *canales de venta* para realizar transacciones con los compradores potenciales. Los canales de venta incluyen no sólo los distribuidores y detallistas sino también los bancos y empresas de seguros que facilitan las transacciones. Es evidente que los mercadólogos enfrentan un problema de diseño al escoger la mejor combinación de canales de comunicación, distribución y venta para sus ofertas.

Cadena de abasto

Mientras que los canales de marketing conectan a los mercadólogos con los compradores meta, la cadena de abasto describe un canal más largo que se extiende desde las materias primas, pasando por los componentes, hasta los productos terminados que se llevan a los compradores finales. La cadena de abasto de los bolsos para dama se inicia con las pieles, las operaciones de curtido, las operaciones de corte, la fabricación y los canales de mar-

keting que llevan los productos a los clientes. La cadena de abasto representa un *sistema de entrega de valor*. Cada empresa captura sólo cierto porcentaje del valor total que la cadena de abasto genera. Cuando una empresa adquiere competidores o se desplaza más arriba o más abajo de la cadena, su propósito es capturar un mayor porcentaje del valor de la cadena de abasto.

Cronología: En el último cambio de milenio, China era un imperio cosmopolita, unificado políticamente y sofisticado, que se hallaba a la vanguardia de una tecnología que no llegaría a Occidente hasta varios siglos después.

Competencia

La competencia incluye todos los ofrecimientos reales y potenciales y los sustitutos que un comprador pudiese considerar. Supongamos que una empresa automovilística está planeando comprar acero para sus vehículos. En la figura 1.4 se muestran varios niveles de competidores. El fabricante puede comprar acero a U.S. Steel u otras siderúrgicas integradas de Estados Unidos u otro país; o bien puede acudir a una minisiderúrgica como Nucor para reducir los costos de la compra del acero; o comprar aluminio para ciertas partes del coche y así hacerlo más ligero; o comprar plásticos de ingeniería para las defensas en lugar de acero.

Es evidente que U.S. Steel estaría pensando de forma demasiado estrecha en la competencia si sólo considerara a otras empresas siderúrgicas integradas. De hecho, es más probable que U.S. Steel resulte perjudicada a largo plazo por productos sustitutos a que lo sea por sus rivales inmediatos en la industria del acero. U.S. Steel también debe considerar si producirá materiales sustitutos o se limitará únicamente a las aplicaciones en las que el acero ofrece un desempeño superior.

El túnel bajo el Canal de la Mancha es un ejemplo de la tendencia mundial a erradicar fronteras.

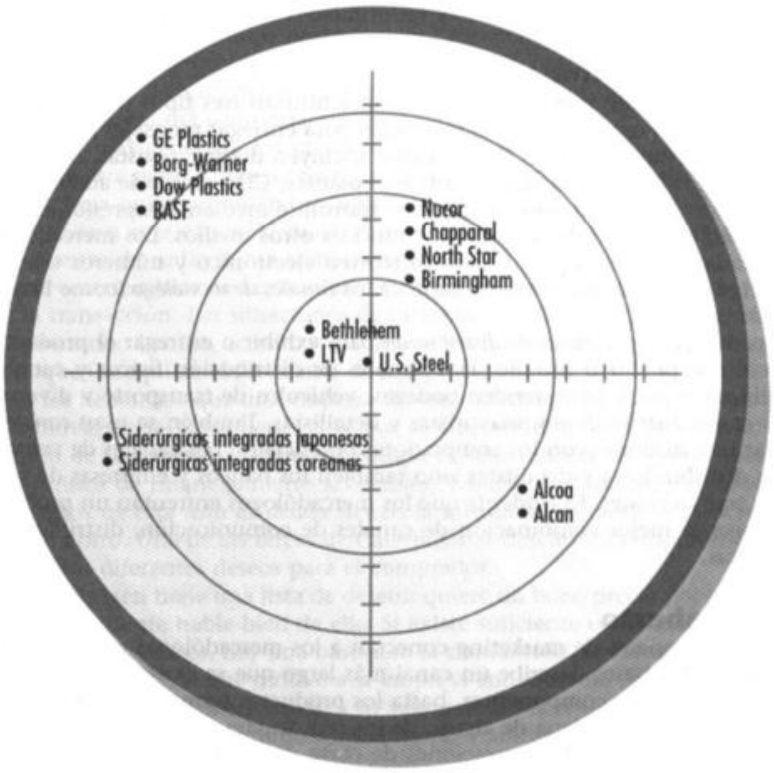
Podemos ampliar el panorama aún más distinguiendo cuatro niveles de competencia, con base en cuán sustituibles sean los productos:

1. *Competencia de marca:* Una empresa ve como competidores a otras empresas que ofrecen un producto y servicios similares a los mismos clientes, a precios similares. Volkswagen podría considerar que sus competidores principales son Toyota, Honda, Renault y otros fabricantes de automóviles de precio mediano; no consideraría que está compitiendo con Mercedes ni con Hyundai.
2. *Competencia de industria:* Una empresa ve como competidores a todas las empresas que generan el mismo producto o clase de productos. Volkswagen consideraría que está compitiendo contra todos los demás fabricantes de automóviles.
3. *Competencia de forma:* Una empresa ve como competidores a todas las empresas que generan productos que proporcionan el mismo servicio. Volkswagen conside-

FIGURA 1.4

Pantalla de radar de U.S. Steel

Fuente: Adrian V. Slywotzky, *Value Migration* (Boston: Harvard Business School Press, 1996), p. 99.



raría que está compitiendo no sólo contra otros fabricantes de automóviles sino también contra los fabricantes de motocicletas, bicicletas y camiones.

4. *Competencia genérica:* Una empresa ve como competidores a todas las empresas que compiten por el mismo dinero de los consumidores. Volkswagen consideraría que está compitiendo contra las empresas que venden bienes duraderos importantes para consumidores, vacaciones en el extranjero y casas nuevas.

Entorno de marketing

La competencia representa sólo una fuerza del entorno en el que los mercadólogos operan. El entorno de marketing consiste en el *entorno de tarea* y el *entorno amplio*.

El entorno de tarea incluye los actores inmediatos que participan en la producción, distribución y promoción de la oferta. Dichos actores principales son la empresa, los proveedores, los distribuidores, los concesionarios y los clientes meta. El grupo de proveedores incluye proveedores de materiales y proveedores de servicios como agencias de investigación de mercados, agencias publicitarias, bancos y aseguradoras, transportistas y empresas de telecomunicaciones. Los distribuidores y concesionarios incluyen agentes, corredores, representantes de fabricantes y otros que facilitan el proceso de encontrar clientes y venderles.

El entorno amplio consta de seis componentes: *entorno demográfico, entorno económico, entorno natural, entorno tecnológico, entorno político-legal,* y *entorno sociocultural*. Estos entornos contienen fuerzas que pueden repercutir de manera importante en los actores del entorno de tarea. Los actores del mercado deben prestar mucha atención a las tendencias y sucesos en estos entornos y realizar ajustes oportunos a sus estrategias de marketing.

Mezcla de marketing

Los mercadólogos usan numerosas herramientas para obtener las respuestas deseadas de sus mercados meta. Dichas herramientas constituyen una *mezcla de marketing*:[13]

- ***Mezcla de marketing*** es el conjunto de herramientas de marketing que la empresa usa para alcanzar sus objetivos de marketing en el mercado meta.

McCarthy clasificó estas herramientas en cuatro grupos amplios a los que llamó las cuatro "pes" de marketing: producto, precio, plaza y promoción.[14] Las variables de marketing específicas dentro de cada grupo se muestran en la figura 1.5. Se deben tomar decisiones de mezcla de marketing para influir en los canales comerciales así como en los consumidores

Un temor común en 1999 relacionado con el cambio de milenio fue el "efecto 2000": la amenaza del desplome de las computadoras.

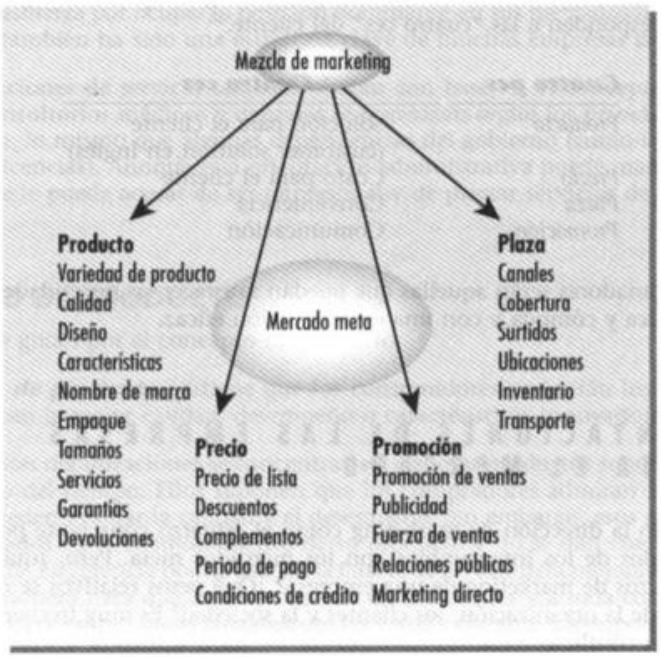


FIGURA 1.5

Los cuatro componentes de la mezcla de marketing

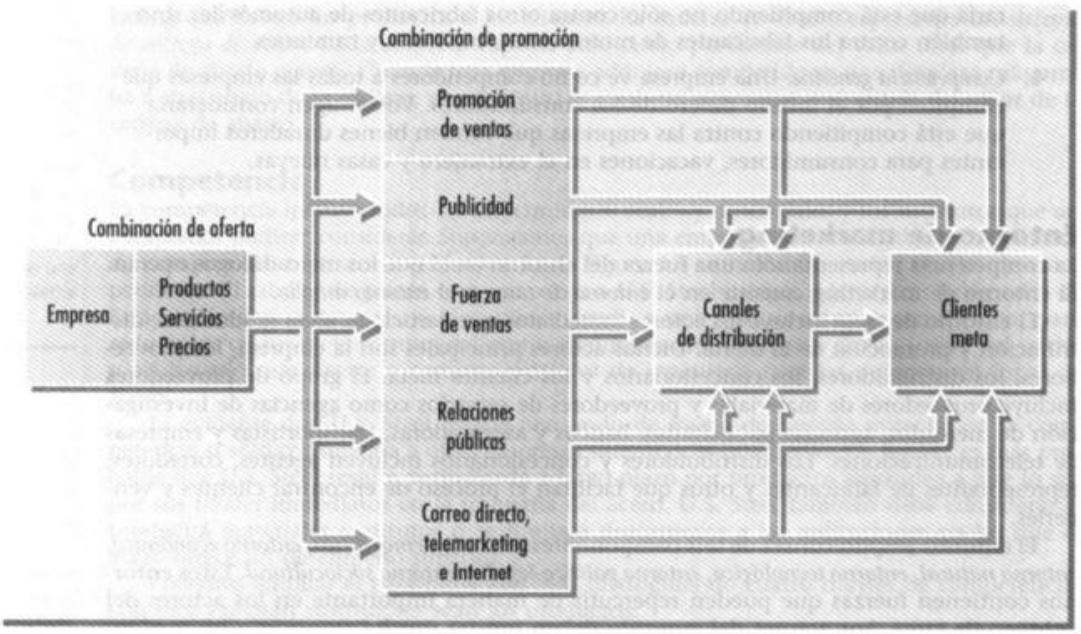


FIGURA 1.6

Estrategia de mezcla de marketing

finales. En la figura 1.6 se muestra cómo la empresa prepara una *mezcla de oferta* de productos, servicios y precios, y utiliza una *mezcla de promoción* de promoción de ventas, publicidad, fuerza de ventas, relaciones públicas, marketing directo, telemarketing e Internet, para llegar a los canales comerciales y a los clientes meta.

Por lo regular, la empresa puede modificar a corto plazo su precio, tamaño de fuerza de ventas y gastos en publicidad, pero sólo a largo plazo puede desarrollar productos nuevos y modificar sus canales de distribución. Así pues, la empresa normalmente efectúa menos cambios a la mezcla de marketing de un periodo al siguiente (a corto plazo) de lo que podría sugerir el número de variables de decisión de la mezcla de marketing.

Cabe señalar que las cuatro pes representan la perspectiva que tiene la parte vendedora de las herramientas de marketing con que cuenta para influir en los compradores. Desde el punto de vista del comprador, cada herramienta de marketing está diseñada para proporcionar un beneficio al cliente. Robert Lauterborn sugirió que las cuatro pes de la parte vendedora corresponden a las "cuatro ces" del cliente.[15]

Cuatro pes	***Cuatro ces***
Producto	Solución para el cliente (customer solution, en inglés)
Precio	Costo para el cliente
Plaza	Conveniencia
Promoción	Comunicación

Las empresas ganadoras serán aquellas que puedan satisfacer las necesidades del cliente de forma económica y cómoda y con una comunicación eficaz.

ORIENTACIONES DE LAS EMPRESAS HACIA EL MERCADO

Hemos definido la dirección de marketing como el esfuerzo consciente por lograr los resultados deseados de los intercambios con los mercados meta. Pero, ¿qué filosofía debe guiar los esfuerzos de marketing de una empresa? ¿Qué pesos relativos se deben conceder a los intereses de la organización, los clientes y la sociedad? Es muy frecuente que esos intereses estén en conflicto.

- **Dexter** Uno de los productos más populares de la Dexter Corporation fue un tipo de papel muy rentable que evitaba que las bolsitas de té se desintegraran en el agua caliente. Lamentablemente, los materiales que se usaban para producir el papel conformaban el 98% de los residuos peligrosos que Dexter producía. Así pues, aunque el producto de Dexter era de enorme aceptación entre los clientes, obviamente era perjudicial para el medio ambiente. Dexter asignó un grupo de trabajo de empleados que representaban los departamentos ecológico, legal, de investigación y desarrollo, y de marketing de la empresa para que resolvieran el problema. El grupo de trabajo tuvo éxito, y la empresa incrementó su participación de mercado al mismo tiempo que eliminaba prácticamente sus residuos peligrosos.[16]

Es evidente que las actividades de marketing se deben llevar a cabo dentro de una filosofía bien razonada de marketing eficiente, eficaz y socialmente responsable. Sin embargo, hay cinco conceptos rivales según los cuales las organizaciones realizan sus actividades de marketing: el concepto de producción, el concepto de producto, el concepto de venta, el concepto de marketing y el concepto de marketing social.

EL CONCEPTO DE PRODUCCIÓN

Cronología: En el último cambio de milenio algunas de las grandes civilizaciones (los imperios de la India, la China e islámico) estaban en su apogeo, mientras que Occidente apenas despertaba.

El concepto de producción es uno de los más antiguos en el campo de los negocios.

- El ***concepto de producción*** sostiene que los consumidores prefieren productos que están ampliamente disponibles y tienen bajo costo.

Los gerentes de las empresas orientadas a la producción se concentran en lograr una elevada eficiencia en la producción, costos bajos y distribución masiva. Ellos suponen que los consumidores se interesan primordialmente en la disponibilidad de los productos y los precios bajos. Esta orientación tiene sentido en los países en vías de desarrollo, donde los consumidores están más interesados en obtener el producto que en sus características. También se usa cuando una empresa quiere expandir el mercado.

- **Texas Instruments** Texas Instruments es uno de los principales exponentes estadounidenses de la filosofía de "dar salida a la producción, recortar el precio" que Henry Ford instituyó a principios del siglo XX con el fin de expandir el mercado de los automóviles. Texas Instruments dedica todo su esfuerzo a incrementar el volumen de producción y mejorar la tecnología para bajar los costos. La empresa aprovecha sus costos más bajos para reducir aún más los precios y expandir su mercado; se esfuerza por ocupar la posición dominante en sus mercados meta. Esta orientación también ha sido una estrategia clave de muchas empresas japonesas.

Algunas organizaciones de servicio también operan con base en el concepto de producción. Muchos consultorios médicos y dentales se organizan según los principios de las líneas de ensamble, lo mismo que algunas dependencias del gobierno (como las oficinas de desempleo y de licencias). Aunque esta orientación administrativa puede manejar muchos casos por hora, se le puede acusar de ser impersonal y de prestar servicios de baja calidad.

EL CONCEPTO DE PRODUCTO

Visite el sitio Web oficial de productos del milenio para conocer algunos productos británicos innovadores: www.millenium.greenwich2000.com

Otros negocios se guían por el concepto de producto.

- El ***concepto de producto*** sostiene que los consumidores preferirán los productos que ofrecen la mejor calidad, desempeño o características innovadoras.

Los gerentes de estas organizaciones se concentran en elaborar productos superiores y mejorarlos con el paso del tiempo. Ellos suponen que los compradores admiran los productos bien hechos y pueden evaluar la calidad y el desempeño. Sin embargo, esos gerentes a veces quedan atrapados en el enamoramiento de su producto y no se dan cuenta de lo que el mercado necesita. La gerencia podría caer en la falacia de la "ratonera mejorada", creyendo que una mejor ratonera hará que la gente busque en multitudes y a toda costa el camino para conseguirla. Un ejemplo fue el lanzamiento de WebTV durante la temporada navideña de 1996, con resultados decepcionantes:

- **Web TV** Parecía el sueño del teleadicto: un televisor con una cajita encima que permite navegar por la Web y ver televisión. No obstante, a pesar de una intensa campaña de promoción de $50 millones de dólares, realizada por WebTV y sus socios Sony y Philips Electronics, sólo 50,000 suscriptores firmaron. El producto en sí, que exhibía información de Internet en un televisor común y corriente, no tenía nada de malo; simplemente fue que el propietario original de WebTV (que ahora es propiedad de Microsoft) no conocía el mercado. El problema fue el mensaje de marketing equivocado. Los teleadictos quieren un mejor entretenimiento, mientras que los usuarios de computadora quieren navegar en la Web utilizando las pequeñas pantallas de su PC. La World Wide Web tuvo problemas para competir con la televisión. Para la gente condicionada por la televisión, la Web es lenta, estática y difícil de entender, al menos en comparación con las repeticiones de *Viaje a las estrellas* o *Baywatch*. Una campaña renovada ahora hace hincapié en el entretenimiento, no en la educación.[17]

Las empresas con orientación al producto con frecuencia utilizan poca o ninguna información por parte de los clientes en cuanto al diseño de sus productos. Ellas confían en que sus ingenieros pueden diseñar productos excepcionales, y en muchos casos ni siquiera examinan los productos de sus competidores. Un ejecutivo de General Motors preguntó hace años "¿Cómo puede el público saber qué tipo de automóvil quiere, antes de ver qué hay disponible?" Los diseñadores e ingenieros de GM diseñarían el nuevo automóvil. Luego ingeniería lo produciría, el departamento de finanzas le pondría precio y, por último, marketing y ventas tratarían de venderlo. ¡No es sorprendente que el automóvil requiriera tanto esfuerzo para venderse! Hoy, GM pregunta a sus clientes qué es lo que valoran en un automóvil e incluye a los mercadólogos desde las primeras etapas del diseño.

El concepto de producto puede dar pie a una *miopía de marketing*.[18] Los gerentes de los ferrocarriles pensaron que los viajeros querían trenes, no transporte, e hicieron caso omiso de la creciente competencia de las líneas aéreas, autobuses, camiones y automóviles. Los fabricantes de reglas de cálculo pensaron que los ingenieros querían reglas de cálculo y no tomaron en cuenta el reto de las calculadoras de bolsillo. Universidades, tiendas departamentales y la oficina de correos suponen que están ofreciendo al público el producto correcto y no entienden por qué sus ventas bajan. En demasiados casos, estas organizaciones están mirando al espejo cuando deberían estar mirando por la ventana.

EL CONCEPTO DE VENTA

Durante el nuevo milenio aparecerán cada vez más productos desechables: videograbadoras, radios y quizá hasta automóviles.

El concepto de venta es otra orientación común de los negocios.

- El ***concepto de venta*** sostiene que los consumidores y los negocios, si se les deja solos, normalmente no adquirirán una cantidad suficiente de los productos de la organización. Por ello, la organización debe emprender una labor agresiva de ventas y promoción.

Este concepto supone que los consumidores por lo regular muestran inercia o resistencia a comprar y se les debe estimular para que compren. Además, supone que la empresa cuenta con todo un arsenal de herramientas de venta y promoción eficaces para estimular más compras.

El concepto de venta se practica en su forma más agresiva en el caso de bienes no buscados, bienes que los compradores normalmente no piensan en comprar, como seguros, enciclopedias y fosas en los cementerios. Estas industrias han perfeccionado diversas técnicas de venta para localizar prospectos y venderles de forma insistente los beneficios de sus productos.

En el área sin fines de lucro también practican el concepto de venta los recaudadores de fondos, oficinas de inscripción de universidades y partidos políticos. Un partido político "vende" vigorosamente su candidato a los votantes. El candidato recorre los distritos electorales desde el amanecer hasta ya entrada la noche estrechando manos, besando a bebés, conociendo donantes y pronunciando discursos. Se gastan montañas de dinero en anuncios de radio y televisión, carteles y envíos por correo. Los defectos del candidato se ocultan del público porque el objetivo es efectuar la venta, no preocuparse por la satisfacción después de la compra. Después de la elección, el nuevo funcionario sigue adoptando una perspectiva orientada a las ventas. No se investiga a fondo lo que el público quiere pero sí se hace un gran esfuerzo para que el público acepte las políticas que el político o su partido quieren.[19]

La mayor parte de las empresas practican el concepto de venta cuando tienen una saturación de la producción. *Su objetivo es vender lo que producen en lugar de producir lo que el mercado quiere*. En las economías industriales modernas, la capacidad productiva se ha incrementado hasta el punto en que casi todos los mercados son mercados de comprador

(dominan los compradores), y quienes venden tienen que hacer malabarismos para conseguir clientes. Los prospectos se bombardean con comerciales televisivos, anuncios en diarios, correo directo y visitas de vendedores. En todo momento, alguien está tratando de vender algo. El resultado es que el público a menudo identifica el marketing con unas ventas y publicidad insistentes.

Sin embargo, el marketing basado en las ventas insistentes lleva consigo un riesgo elevado, pues supone que a los clientes a los que se convence de comprar un producto les gustará ese producto, y que incluso, si no les gusta, no hablarán mal de él ni se quejarán ante las organizaciones de consumidores, sino que olvidarán su decepción y lo volverán a comprar. Estos supuestos no pueden justificarse. Un estudio reveló que los clientes insatisfechos podrían hablar mal del producto en sus conversaciones con 10 o más conocidos; las malas noticias viajan con rapidez.[20]

EL CONCEPTO DE MARKETING

Los adelantos médicos del nuevo milenio podrían incluir órganos artificiales que permitan a los humanos sobrevivir bajo el agua y en el espacio.

El concepto de marketing es una filosofía de los negocios que pone en duda las tres orientaciones que acabamos de examinar. Sus preceptos centrales cristalizaron a mediados de los años cincuenta.[21]

- El ***concepto de marketing*** sostiene que la clave para que una organización alcance sus metas consiste en ser más eficaz que sus competidoras en cuanto a crear, entregar y comunicar valor a sus mercados meta.

El concepto de marketing se ha expresado de muchas formas llamativas:

"Satisfacer necesidades de forma rentable."

"Encontrar deseos y cumplirlos."

"Amor al cliente, no al producto."

"Dése gusto." (Burger King)

"Usted manda." (United Airlines)

"La gente es primero." (British Airways)

"Asociarse para ganar usted y nosotros." (Milliken & Company)

Theodore Levitt, de Harvard, trazó un contraste perspicaz entre los conceptos de venta y de marketing:

> *La venta se concentra en las necesidades del vendedor; el marketing, en las necesidades del comprador. La venta se obsesiona con la necesidad que tiene el vendedor de convertir su producto en dinero; el marketing, con la idea de satisfacer las necesidades del cliente por medio del producto y todo el cúmulo de cosas asociadas a su creación, entrega y consumo final.*[22]

El concepto de marketing se apoya en cuatro pilares: *mercado meta, necesidades del cliente, marketing integrado* y *rentabilidad*. Éstos se ilustran en la figura 1.7, donde se contrastan con la orientación hacia las ventas. El concepto de venta adopta una perspectiva de dentro hacia

FIGURA 1.7

Determinantes del valor entregado al cliente

PROFUNDICE EN EL ESTUDIO DEL MARKETING

Académicos y dólares: el marketing y las ventas llegan a la universidad

"Estamos enfrentando una multitud de retos en la educación superior actual que nos obligan a modificar la forma en que operamos", dijo Charles Simpson, vicepresidente de asuntos públicos y gobierno de la Universidad de Indiana. Al igual que muchas universidades, la de Indiana ha padecido recortes en los presupuestos estatal y federal, se le ha exigido dar cuenta de sus acciones, ha enfrentado competencia para obtener financiamiento privado y ha sido blanco de un escrutinio minucioso por parte de los medios de comunicación. La Universidad de Indiana está respondiendo con una intensa campaña relámpago de marketing para redefinir su imagen, y otras instituciones otrora adustas y cubiertas por enredaderas están recurriendo a las técnicas de marketing de las grandes empresas para atraer más estudiantes.

- *Segmentación y marca:* Según un estudio de 1,200 instituciones realizado por el Instituto de Investigación sobre Educación Superior de la Universidad de Pennsylvania, las universidades se están dividiendo en segmentos de mercado identificables. Las escuelas con "marca reconocida" como Harvard, Yale y Princeton, ofrecen grupos pequeños y profesores bien pagados a cambio de colegiaturas altas. Un segundo grupo ofrece comodidad y amabilidad con el usuario para atraer estudiantes que quieren títulos rápidos y menos costosos para continuar sus carreras. La Universidad Estatal de Portland se ha renovado para ajustarse a este segmento del mercado: recortó su personal y gerencia media y creó los University Studies, un programa desarrollado con la asesoría de empresas locales, que se centra en el trabajo de grupo y la tecnología. Otras universidades están ofreciendo grados por enseñanza a distancia para satisfacer las necesidades de quienes viajan mucho o viven demasiado lejos del campus.
- *Mensajes de venta:* Estos días no basta con producir catálogos de cursos con títulos como "Chaucer y su época" o "Introducción a la biología evolutiva" o "Ficción del siglo veinte". Más bien, los catálogos enumeran cursos con títulos tan llamativos como "Grandes éxitos de la literatura medieval" (Wesleyan); "Dinosaurios, extinciones en masa y otros grandes titulares de la historia de la vida" (Oberlin); y "Ficción en verdad fantástica" (Princeton). Algunos educadores consideran que este tipo de títulos de cursos son el resultado natural de un sistema que presiona a los profesores para que sean ellos quienes se promuevan a sí mismos y a sus cursos. Y el marketing académico no termina cuando se publica el catálogo de cursos; a muchos profesores también se les presiona para que se conviertan en "animadores" en el aula.
- *Campañas publicitarias:* Las labores de marketing que tradicionalmente efectuaban las universidades difícilmente podrían calificarse como marketing tal como lo entendemos. "Las inscripciones se inician el lunes" o "Lleve este curso para obtener un buen empleo" eran mensajes de "marketing" típicos. Contrastemos esto con la ofensiva de marketing de la Universidad de Indiana (IU). En 1997 IU lanzó una campaña de marketing con el propósito de elevar el perfil de la universidad en el mercado cada vez más competitivo de la educación superior. La campaña, que duró tres meses y costó $825,000 dólares, debutó con comerciales televisivos que presentaban a la IU como una institución de calidad extremadamente alta. La campaña también incluyó anuncios de radio e impresos, junto con conferencias del presidente y otros funcionarios de IU, vallas, un sitio Web, una cinta de audio, marketing directo y editoriales publicitarios en revistas noticiosas.
- *Comercialización:* La comercialización de las universidades no es un fenómeno exclusivamente estadounidense. En Oxford Limited, en el Reino Unido, las ventas proyectadas de mercancía oficial excedieron los £4 millones de libras en 1997. Al otorgar licencias y franquicias para usar su "logotipo de marca" rediseñado y registrado a terceras empresas, la prestigiosa Universidad de Oxford vio cómo los ingresos por comercialización se duplicaban en los últimos tres años. Resulta interesante que la comercialización sea una aventura internacional; Oxford Limited vende el 75% de su mercancía en el Sudeste Asiático y Japón, donde los adolescentes gustan mucho de la ropa con marcas.
- *Iniciativas de calidad y responsabilidad:* Ante el fuerte recorte de las partidas para universidades, la Universidad de Florida en Gainesville se remodeló siguiendo el patrón de una corporación. Desafiando las ideas académicas tradicionales, ahora todos los departamentos compiten abiertamente por los recursos. Los departamentos que cumplen con criterios de calidad y productividad consiguen asignaciones de $2 millones de dólares en fondos discrecionales. Tales medidas no son muy populares entre los profesores, muchos de los cuales no están acostumbrados a justificar su uso de los fondos.

Estos pasos son una combinación de los conceptos de venta y de marketing. Se efectúa marketing cuando la universidad en verdad estudia lo que sus estudiantes meta necesitan y quieren, y prepara programas y servicios nuevos o mejorados. Sólo hay venta si la universidad simplemente se hace publicidad.

Fuentes: Basado en Keith H. Hammonds, "The New U: A Tough Market Is Reshaping Colleges", *Business Week*, 22 de diciembre de 1997, pp. 96-102; "University Launches Image Campaign", *Marketing News*, 3 de marzo de 1997, p. 36; Oliver Swanton, "Higher Education: Pocahontas, Eat Your Heart Out. You've Read the Course Books, Now Buy the T-Shirt: Oliver Swanton Reports on the Universities Turning to Disney-Style Merchandising", *The Guardian*, 25 de febrero de 1997, vi; William H. Honan, "The Dry Yields to the Droll", *New York Times*, 3 de julio de 1996, p. B7:1.

afuera: comienza en la fábrica, se concentra en los productos existentes, y exige labor de ventas y promoción intensas para lograr ventas rentables. El concepto de marketing adopta una perspectiva de afuera hacia adentro: comienza con un mercado bien definido, se concentra en las necesidades de los clientes, coordina todas las actividades que afectarán a los clientes y produce utilidades satisfaciendo a los clientes. Vea *Profundice en el estudio del marketing*, "Académicos y dólares: el marketing y las ventas llegan a la universidad".

Mercado meta

Las empresas obtienen resultados óptimos cuando escogen con cuidado su(s) mercado(s) meta y preparan programas de marketing a la medida.

■ **Estee Lauder** Después de que el censo de 1990 concentró la atención de los mercadólogos en el creciente poder de compra de los grupos minoritarios, el gigante de la industria de los cosméticos Estee Lauder se dirigió a los afroestadounidenses con líneas de productos especiales diseñadas para tonos de piel más oscuros. En otoño de 1992, la subsidiaria de Estee Lauder, Prescriptives, lanzó una línea "All Skins" que ofrecía 115 tonos de base distintos. El ejecutivo *senior* de marketing creativo de Prescriptives asegura que All Skins hizo que aumentaran las ventas en un 45%, desde que se lanzó la nueva línea.

Necesidades de los clientes

Una empresa puede definir su mercado meta pero no entender correctamente las necesidades de los clientes. Consideremos el siguiente ejemplo:

> *Una importante empresa química inventó una nueva sustancia que al endurecerse se convertía en un material parecido al mármol. Buscando una aplicación, el departamento de marketing decidió dirigirse al mercado de las bañeras o tinas de baño. La empresa creó unas cuantas tinas modelo y las exhibió en una feria comercial, con la esperanza de convencer a los fabricantes de producir tinas con el nuevo material. Aunque los fabricantes de bañeras pensaron que éstas eran atractivas, ninguno firmó un contrato. La razón pronto se hizo evidente. La bañera tendría que llevar un precio de $2,000 dólares, mientras que la mayor parte de las bañeras tiene precios del orden de los $500 dólares. Por el precio más alto, los consumidores podían comprar bañeras hechas de mármol u ónix real. Además, éstas eran tan pesadas que para instalarlas era preciso reforzar el piso de las casas.*

Más de mil millones de personas poseerán una computadora personal en el año 2000.

Entender las necesidades y deseos de los clientes no siempre es sencillo. Algunos clientes tienen necesidades de las cuales no son plenamente conscientes. O bien, no es posible expresar con palabras las necesidades. O los clientes usan palabras que requieren cierta interpretación. ¿Qué quiere decir un cliente cuando pide un automóvil "económico", una podadora de pasto "potente", un torno "rápido", un traje de baño "atractivo" o un hotel "tranquilo"?

Consideremos al cliente que dice que quiere un automóvil económico. El mercadólogo debe investigar más a fondo. Podemos distinguir cinco tipos de necesidades:

1. *Necesidades expresadas* (el cliente quiere un automóvil económico)
2. *Necesidades reales* (el cliente quiere un automóvil cuyo costo operativo, no su precio inicial, sea bajo)
3. *Necesidades no expresadas* (el cliente espera buen servicio por parte del concesionario)
4. *Necesidades de contentamiento o complacencia* (al cliente le gustaría que el concesionario incluya como regalo un atlas de carreteras de Estados Unidos)
5. *Necesidades secretas* (el cliente quiere que sus amigos lo vean como un consumidor informado y perspicaz)

Responder sólo a las necesidades expresadas podría dejar al cliente insatisfecho. Consideremos una mujer que llega a una ferretería y pide un sellador para sellar cristales de ventanas. El cliente está planteando una *solución*, no una necesidad. El vendedor podría sugerir que una cinta adhesiva sería una mejor solución. El cliente podría apreciar que el vendedor satisfizo su necesidad, no la solución que expresó.

Es preciso distinguir entre *marketing con sensibilidad de respuesta*, *marketing anticipativo* y *marketing creativo*. Un mercadólogo con sensibilidad de respuesta encuentra una necesidad expresada y la atiende. El mercadólogo anticipativo prevé las necesidades que los clientes tendrán en el futuro cercano. El mercadólogo creativo descubre y produce soluciones que los clientes no solicitaron, pero a las que responden con entusiasmo. Hamel y Prahalad creen que las empresas deben ir más allá de simplemente preguntar a los consumidores qué desean:

> *Los clientes son muy poco previsores. Hace 10 o 15 años, ¿cuántos de nosotros pedíamos teléfonos celulares, máquinas de fax y copias en casa, cuentas de corretaje de descuento las 24 horas, motores de automóvil con múltiples válvulas, reproductoras de discos compactos, automóviles con sistemas de navegación a bordo, receptores globales de bolsillo para determinar la ubicación por satélite, cajeros automáticos, MTB o la Home Shopping Network?*[23]

Sony ejemplifica a un mercadólogo creativo porque ha introducido muchos productos nuevos de éxito que los clientes nunca pidieron o que ni siquiera creían posibles: *walkmans*,

videograbadoras, videocámaras, CDs, etc. Sony va más allá del marketing guiado por los clientes; es una empresa *que impulsa el mercado*, no sólo es impulsada por el mercado. Akio Morita, su fundador, proclamó que él no sirve a los mercados, él crea mercados.[24]

¿Por qué es tan importante satisfacer a los clientes meta? Porque las ventas de una empresa en cada periodo provienen de dos grupos: clientes nuevos y clientes que vuelven a comprar. Según una estimación, atraer a un cliente nuevo puede costar cinco veces más que complacer a un cliente existente.[25] Y podría costar 16 veces más llevar al cliente nuevo al mismo nivel de rentabilidad que tenía el cliente perdido. Así pues, la *retención de clientes* es más importante que la *captación de clientes*.

Marketing integrado

Cuando todos los departamentos de una empresa colaboran para servir a los intereses del cliente, el resultado es el *marketing integrado*. Lamentablemente, no todos los empleados tienen la capacitación y la motivación para trabajar en favor del cliente. En cierta ocasión, un ingeniero se quejó de que los vendedores "siempre están protegiendo al cliente y no piensan en los intereses de la empresa". Luego, regañó a los clientes por "pedir demasiado". El siguiente ejemplo pone de manifiesto el problema de la coordinación:

> *El vicepresidente de marketing de una importante línea aérea europea quiere aumentar la participación de tráfico de su empresa. Su estrategia consiste en acrecentar la satisfacción de los clientes ofreciendo mejor comida, cabinas más limpias, personal de cabina mejor capacitado y tarifas más bajas. Sin embargo, él no tiene autoridad en ninguna de estas áreas. El departamento de alimentación escoge comida que no cueste demasiado; el departamiento de mantenimiento contrata servicios de limpieza que mantienen bajos los costos del aseo; el departamento de recursos humanos contrata personal sin considerar si son amables por naturaleza o no lo son; el departamento de finanzas establece las tarifas. Puesto que estos departamentos generalmente adoptan el punto de vista de costos o de producción, el vicepresidente de marketing está imposibilitado para crear una mezcla de marketing integrada.*

Cronología: Alrededor del año 1000 de nuestra era, oleadas de invasores —los vikingos de Escandinavia, los magiares de las llanuras de Europa Oriental y los musulmanes del Norte de África— casi lograron que Europa Occidental se derrumbara.

El marketing integrado se efectúa en dos niveles. En primer lugar, las distintas funciones de marketing —fuerza de ventas, publicidad, servicio a clientes, gerencia de productos, investigación de mercado— deben colaborar. En demasiados casos la fuerza de ventas piensa que los gerentes de producto establecen precios o cuotas de ventas "demasiado altos"; o el director de publicidad y un gerente de marca no se pueden poner de acuerdo respecto a una campaña publicitaria. Todas estas funciones de marketing se deben coordinar desde el punto de vista del cliente.

En segundo lugar, los demás departamentos deben dedicarse en cuerpo y alma al marketing: también deben "pensar en el cliente". Según David Packard de Hewlett-Packard, "el marketing es demasiado importante para dejarlo sólo al departamento de marketing". El marketing no es tanto un departamento como una orientación de toda la empresa. Xerox llega al grado de incluir en todas las descripciones de puestos una explicación de cómo ese trabajo afecta al cliente. Los gerentes de fábrica de Xerox saben que las visitas a la fábrica pueden ayudar a convencer a un cliente potencial de si la fábrica está limpia y es eficiente. Los contadores de Xerox saben que la exactitud en la facturación de la empresa y la rapidez con que devuelven las llamadas influyen en las actitudes de los clientes.

A fin de fomentar el trabajo de equipo entre todos los departamentos, la empresa realiza marketing interno además del marketing externo. El *marketing externo* va dirigido a personas de fuera de la empresa; el *marketing interno* es la tarea de contratar, capacitar y motivar a empleados capaces que quieren atender bien al cliente. De hecho, el marketing interno debe preceder al externo. No tiene sentido prometer un servicio excelente antes de que el personal de la empresa esté preparado para prestarlo.

Los gerentes que piensan que el cliente es el único "centro de utilidades" verdadero de la empresa consideran que el organigrama tradicional de la figura 1.8(a) —una pirámide con el presidente en la cúspide, la gerencia en la parte media y el personal de primera línea y los clientes al fondo— es obsoleto. Las empresas que dominan el marketing invierten el diagrama, como se muestra en la figura 1.8(b). En la parte más alta están los clientes, seguidos en importancia por el personal de primera línea que entra en contacto con los clientes, les sirve y los satisface; más abajo están los gerentes medios, cuya misión es apoyar al personal de primera línea para que puedan servir bien a los clientes; y en la base está la alta gerencia, cuya tarea es contratar y apoyar a los buenos gerentes medios. Hemos añadido los clientes a los costados de la figura 1.8(b) para indicar que todos los gerentes de la empresa deben participar personalmente en la tarea de conocer, comunicarse y servir a los clientes.

Rentabilidad

En última instancia, el propósito del concepto de marketing es ayudar a las organizaciones a alcanzar sus objetivos. En el caso de las empresas privadas, el principal objetivo es obtener utilidades; en el caso de las organizaciones sin fines de lucro y públicas, es sobrevivir y atraer suficientes fondos para realizar una labor útil. Las empresas privadas no deben fijarse como meta las utilidades en sí, sino obtener utilidades como consecuencia de haber creado un valor superior para los clientes. Una empresa gana dinero satisfaciendo las necesidades de sus clientes mejor que sus competidores. Consideremos la filosofía de Frank Perdue:

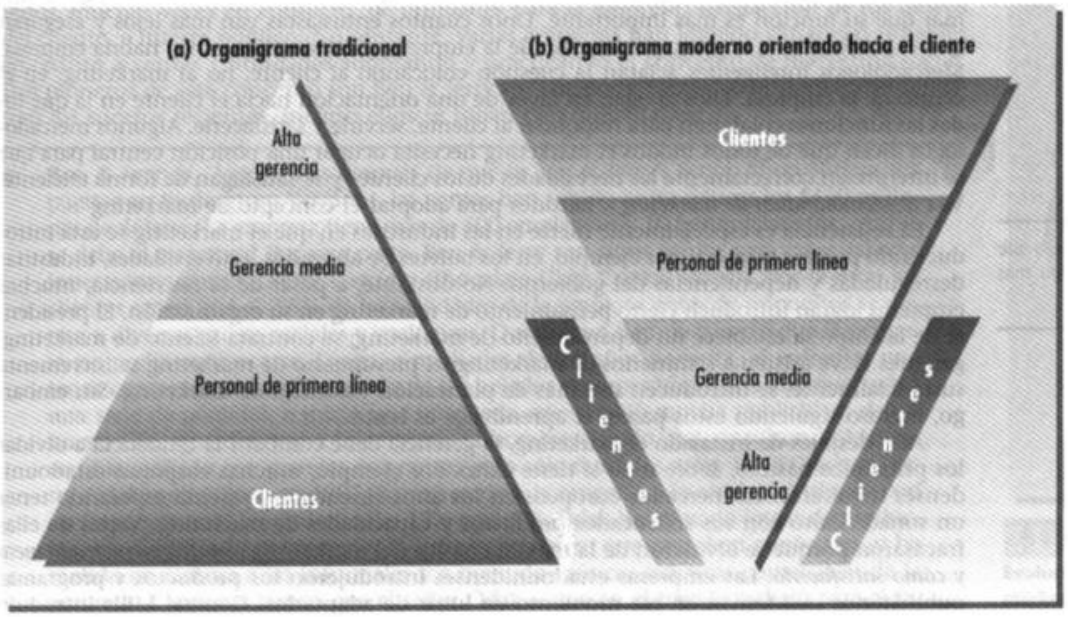
Cronología: En el milenio anterior las principales ciudades chinas albergaban a más de un millón de habitantes, mientras que la población de Londres apenas alcanzaba los 18,000.

- **Perdue Chicken Farms** Perdue Farms es un negocio de pollos con ventas de $1,500 millones de dólares cuyos márgenes superan considerablemente el promedio de la industria y cuya participación en sus principales mercados asciende al 50%. Y el producto es pollo: ¡un producto de lo más básico! No obstante, su pintoresco fundador, Frank Perdue, no cree que "un pollo es algo común y corriente", y tampoco lo creen sus clientes. La empresa siempre se ha esforzado en producir pollos tiernos y deliciosos por los que los clientes de buen gusto están dispuestos a pagar más. Perdue controla la operación de crianza con el fin de producir un ave de calidad con características distintivas. Sus pollos se crían con una dieta carente de aditivos químicos y esteroides. Desde 1971, los anuncios en que aparece el fundador Frank Perdue y el eslogan "Se necesita un hombre rudo para producir un pollo tierno" se han convertido en la rúbrica de la empresa. En 1995, cuando Frank Perdue dejó su puesto, su hijo Jim tomó las riendas. Una campaña publicitaria lo presentó a todo Estados Unidos e hizo hincapié en los valores, como frescura y calidad, que la empresa ha promovido al paso de los años. "Después de tres generaciones, los Perdue saben más acerca de la crianza de gallinas que las propias gallinas", dice uno de los anuncios. En otro, Jim Perdue dice: "Hemos estado trabajando día y noche para asegurarnos de que el pollo Perdue que usted compra hoy es exactamente igual de tierno, carnoso y delicioso que el pollo que le compró a mi padre o, incluso, más."[26]

¿Cuántas empresas practican realmente el concepto de marketing? Desafortunadamente, son demasiado pocas. Sólo un puñado de empresas destacan como mercadólogos maestros: Procter & Gamble, Disney, Nordstrom, Wal-Mart, Milliken & Company, McDonald's, Hoteles Marriott, American Airlines y varias empresas japonesas (Sony, Toyota, Canon) y europeas (IKEA, Club Med, Bang & Olufsen, Electrolux, Nokia, ABB, Lego, Marks & Spencer). Estas empresas se concentran en el cliente y están organizadas con el fin de responder con eficacia a las cambiantes necesidades de los clientes. Todas cuentan con departamentos de marketing con abundante personal y todos sus demás departamentos —fabricación,

FIGURA 1.8

Comparación de un organigrama tradicional con el organigrama de una empresa moderna orientada hacia los clientes



MEMORÁNDUM *de marketing*

Razones para adoptar el concepto de marketing

El argumento del mercadólogo para adoptar el concepto de marketing es simple:

1. Los activos de la empresa de poco valen si no hay clientes.
2. Por tanto, la tarea clave de la empresa es atraer y retener clientes.
3. Los clientes se atraen con ofertas competitivamente superiores y se retienen mediante la satisfacción.
4. La tarea del marketing es desarrollar una oferta superior y entregar satisfacción al cliente.
5. El desempeño de los demás departamentos influye directamente en la satisfacción del cliente.
6. El marketing necesita influir en estos otros departamentos para que cooperen en la entrega de satisfacción al cliente.

finanzas, investigación y desarrollo, personal, compras— también aceptan el concepto de que el cliente es el rey.

Casi ninguna empresa adopta el concepto de marketing si las circunstancias no le obligan a hacerlo. Diversas circunstancias propician que las empresas tomen en serio el concepto de marketing:

- *Declive de las ventas*: Cuando las ventas bajan, las empresas se asustan y buscan respuestas. Hoy día, los diarios están experimentando una baja en la circulación porque más gente se apoya en la radio, la televisión e Internet para enterarse de las noticias. Algunos editores se están dando cuenta de que no saben mucho acerca de por qué la gente lee los diarios. Estos editores están encargando investigaciones de consumidores y están tratando de rediseñar los diarios de modo que sean contemporáneos, pertinentes e interesantes para los lectores. También están creando páginas Web.
- *Crecimiento lento*: Un crecimiento lento de las ventas hace que algunas empresas busquen nuevos mercados. Ellas se dan cuenta de que necesitan habilidades de marketing para identificar y seleccionar nuevas oportunidades. En busca de nuevas fuentes de ingresos, Dow Chemical ingresó en los mercados de consumo e invirtió grandes sumas para adquirir conocimientos de marketing para consumidores, a fin de desempeñarse bien en esos mercados.
- *Cambios en los patrones de compra*: Muchas empresas operan en mercados que se caracterizan por cambios rápidos en los deseos de los clientes. Esas empresas necesitan más conocimientos de marketing para mantenerse al tanto de los valores cambiantes de los compradores.
- *Competencia creciente*: Las empresas que se duermen en sus laureles podrían ser repentinamente blanco del ataque de competidores poderosos. AT&T era una empresa telefónica regulada, ingenua en cuestiones de marketing, hasta los años setenta, cuando el gobierno comenzó permitir a otras empresas vender equipo de telecomunicaciones. AT&T se sumergió en las aguas del marketing y contrató a los mejores mercadólogos que pudo encontrar para que le ayudaran a competir. Todas las empresas en industrias desreguladas necesitan adquirir conocimientos de marketing.[27]
- *Aumento en los gastos de marketing*: Las empresas podrían darse cuenta de que sus gastos en publicidad, promoción de ventas, investigación de mercados y servicio a clientes no están rindiendo los frutos esperados. La gerencia decide entonces que es el momento de realizar una auditoría de marketing en serio para mejorar su marketing.[28]

Durante su conversión a una orientación de marketing, una empresa enfrenta tres obstáculos: resistencia organizada, lento aprendizaje y olvido rápido.

Algunos departamentos de las empresas (con frecuencia fabricación, finanzas e investigación y desarrollo) creen que una función de marketing más fuerte amenaza su poder en la organización. La naturaleza de la amenaza se ilustra en la figura 1.9(a) a (e). En un principio, la función de marketing se ve como una de varias funciones, todas igualmente importantes, en una relación de frenos y contrapesos. La falta de demanda lleva a los mercadólogos a afirmar que su función es más importante. Unos cuantos entusiastas van más lejos y aseguran que el marketing es la principal función de la empresa, pues sin clientes no habría empresa. Mercadólogos inteligentes aclaran la cuestión colocando al cliente, no al marketing, en el centro de la empresa. Ellos abogan en favor de una orientación hacia el cliente en la que todas las funciones colaboren para responder al cliente, servirle y satisfacerle. Algunos mercadólogos dicen que de todos modos el marketing necesita ocupar una posición central para que se interpreten correctamente las necesidades de los clientes y se satisfagan de forma eficiente. Vea el *Memorándum de marketing*, "Razones para adoptar el concepto de marketing".

Cuando se escribió la Biblia, se creía que mil años era el lapso de tiempo más largo posible.

La resistencia es especialmente fuerte en las industrias en que el marketing se está introduciendo por vez primera: por ejemplo, en los bufetes de abogados, universidades, industrias desreguladas y dependencias del gobierno. No obstante, a pesar de la resistencia, muchas empresas logran introducir cierto pensamiento de marketing en su organización. El presidente de la empresa establece un departamento de marketing; se contrata talento de marketing; gerentes clave asisten a seminarios de marketing; el presupuesto de marketing se incrementa sustancialmente; se introducen sistemas de planeación y control de marketing. Sin embargo, incluso siguiendo estos pasos, el aprendizaje es lento.

Aun después de instalado el marketing, la gerencia debe combatir la tendencia a olvidar los principios básicos, sobre todo si tiene éxito. Por ejemplo, muchas empresas estadounidenses ingresaron en mercados europeos en los años cincuenta y sesenta esperando tener un sonado éxito con sus sofisticados productos y capacidades de marketing. Varias de ellas fracasaron porque se olvidaron de la máxima básica del marketing: *conozca su mercado meta y cómo satisfacerlo*. Las empresas estadounidenses introdujeron los productos y programas publicitarios que tenían en ese momento en lugar de adaptarlos. General Mills introdujo

sus harinas preparadas para pastel Betty Crocker en Gran Bretaña sólo para retirarlas poco tiempo después. El pastel de ángel y el pastel de diablo sonaban demasiado exóticos para los consumidores británicos. Y muchos ingleses sintieron que los pasteles de aspecto perfecto que se ilustraban en el paquete seguramente eran muy difíciles de hacer.

Las empresas enfrentan una tarea especialmente difícil al adaptar sus eslogans publicitarios a los mercados internacionales. El eslogan de Perdue —*"It takes a tough man to make a tender chicken"* (se necesita un hombre rudo para producir un pollo tierno)— se tradujo al español empleando términos que daban la idea de que "se necesita un hombre sexualmente excitado para hacer que un 'pollo' (*chick* también significa, en inglés, 'muchacha bonita') se ponga cariñoso". Incluso cuando el idioma es el mismo, las palabras tienen diferentes connotaciones: el eslogan de Electrolux en los anuncios británicos de su aspiradora —*"Nothing sucks like an Electrolux"* ("Nada succiona como una Electrolux")— ciertamente no captaría clientes en Estados Unidos, donde esta frase podría tener una connotación sexual y despectiva.[29]

EL CONCEPTO DE MARKETING SOCIAL

Algunas personas han puesto en duda que el concepto de marketing sea una filosofía apropiada en una era de deterioro ambiental, escasez de recursos, crecimiento demográfico explosivo, hambre y pobreza mundiales, y descuido de los servicios sociales. ¿Acaso las empresas que satisfacen de forma excelente los deseos de los clientes están necesariamente actuando de acuerdo con el interés a largo plazo de los consumidores y la sociedad? El concepto de marketing pasa por alto los posibles conflictos entre los deseos de los consumidores, los intereses de los consumidores y el bienestar a largo plazo de la sociedad.

Consideremos la crítica siguiente:

> *La industria de las hamburguesas ofrece comida sabrosa, pero poco saludable. Las hamburguesas tienen un alto contenido de grasa, y los restaurantes promueven las papas fritas y las tartas, dos productos altos en almidón y grasa. Los productos se envuelven en empaques cómodos, lo que produce muchos desperdicios. Al satisfacer los deseos del consumidor, estos restaurantes podrían estar perjudicando la salud de los consumidores y causando problemas ecológicos.*

Situaciones como éstas exigen un nuevo término que amplíe el concepto de marketing. Entre los que se han sugerido están los de "marketing humanista" y "marketing ecológico". Nosotros proponemos el término de marketing social.

- El ***concepto de marketing social*** sostiene que la tarea de la organización consiste en determinar las necesidades, deseos e intereses de los mercados meta y proporcionar los satisfactores deseados de forma más eficaz y eficiente que los competidores, de modo tal que se preserve o mejore el bienestar del consumidor y de la sociedad.

El concepto de marketing social pide a los mercadólogos incorporar consideraciones sociales y éticas en sus prácticas. Ellos deben equilibrar y hacer malabarismos con los criterios, muchas veces en conflicto, de utilidades para la empresa, satisfacción de los deseos del cliente, e interés público. No obstante, varias empresas han logrado ganancias notables en cuanto a ventas y utilidades adoptando y practicando el concepto de marketing social. Dos pioneros de este concepto son Ben & Jerry's y The Body Shop. No obstante, como ilustran los sucesos recientes, incluso ellos se topan con dificultades.

- **Ben & Jerry's** Veinte días después de que la Ben & Jerry's Scoop Shop abriera sus puertas en Burlington, Vermont, las ventas han subido hasta rebasar los $190 millones de dólares. La empresa tiene más de 600 empleados y 10 franquiciatarios. ¿A qué se debe el atractivo? Por una parte, Ben & Jerry son unos genios para crear sabores innovadores como Cherry Garcia y Chocolate Chip Cookie Dough. Por la otra, los clientes saben que el 7.5% de las utilidades de la empresa antes de impuestos se donan a diversas causas sociales y ecológicas. Durante un tiempo pareció que la empresa no podía equivocarse. Luego, a mediados de los años noventa, al enfrentar una tenaz competencia en la categoría de los helados de superprimera, la empresa sufrió una serie de pérdidas, e inició una búsqueda, que recibió mucha publicidad, de un nuevo CEO que dirigiera a la empresa. El hombre elegido, un consultor de McKinsey, fue recibido con grandes esperanzas pero sólo duró dos años. El CEO actual, Perry Odak, quien llegó en 1997, ha regresado a la empresa a la senda del triunfo con un impresionante crecimiento del 12% en 1998. Odak ha refinado líneas de productos, ha modificado presentaciones interesantes pero que causaban confusión, y ha metido en cintura a las informales y a menudo caóticas prácticas comerciales de la empresa. Y quienes temen que el señor Odak —que en el pasado trabajó para el fa-

FIGURA 1.9
Evolución del papel percibido del marketing en la empresa

bricante de rifles U.S. Repeating Arms— haga que la empresa traicione sus principios sólo tienen que considerar lo siguiente: meter en cintura las prácticas comerciales de la empresa no sólo está mejorando las utilidades sino que también parece estar promoviendo el desempeño en lo tocante a causas meritorias. Elizabeth A. Bankowski, la directora de misión social de la empresa, dijo: "Ahora cumplimos e identificamos los objetivos de nuestra misión social por función, y se toman tan en serio como todos los demás objetivos del negocio." Desde que Odak se hizo cargo de la dirección cotidiana de la empresa, las revisiones de desempeño incluso reflejan qué tan bien los empleados identifican y cumplen con sus objetivos de misión social.[30]

Las festividades del milenio se iniciaron en Greenwich, Inglaterra, donde se encuentra el meridiano cero.

- **The Body Shop** En 1976, Anita Roddick abrió The Body Shop en Brighton, Inglaterra, una tienda diminuta que vendía lociones para el cuerpo. Hoy día The Body Shop cuenta con 1,500 establecimientos en 47 países. La empresa elabora y vende cosméticos basados en ingredientes naturales en presentaciones reciclables sencillas y atractivas. Los ingredientes son en buena parte productos vegetales y a menudo provienen de países en vías de desarrollo. Todos los productos se formulan sin realizar pruebas en animales. La empresa también ayuda a los países en desarrollo a través de su misión Trade Not Aid, contribuye a la preservación de las selvas tropicales, realiza actividades relacionadas con los problemas de la mujer y el SIDA, y es un ejemplo a seguir en materia de reciclaje. No obstante, al igual que muchos negocios que se esfuerzan por ser socialmente responsables y redituables, The Body Shop ha sido blanco de un escrutinio intenso y de sospechas en cuanto a su ética. La empresa también ha sido víctima de su propio éxito, y ha sido desplazada por empresas más jóvenes y recientes, que fueron sus protegidas y a las que inspiró. Sus competidores, como Bath & Body Works, Aveda y Origins, no llevan sobre sus hombros la carga de una misión social costosa. La baja en las ventas de las tiendas, sobre todo en Estados Unidos, ha obligado a The Body Shop a tomar nuevas medidas administrativas y de marketing. Anita Roddick, con toda su franqueza, ha dejado el puesto de CEO, aunque todavía participa activamente en el establecimiento del programa social y en el desarrollo de productos nuevos. Una de sus iniciativas, Hemp, una línea de productos para el cuidado corporal a base de aceite de cáñamo, promete impulsar otra vez a The Body Shop y acelerar las ventas. Los partidarios del cáñamo industrial, una planta no narcótica de la familia de la marihuana, dicen que este cultivo de rápido crecimiento es una alternativa amable con el ambiente frente al uso de árboles para producir papel, tela y otros productos. La línea de productos tiene una presentación atractiva y también es congruente con la filosofía ecológica de The Body Shop.[31]

Estas empresas están practicando una forma del concepto de marketing social llamado *marketing relacionado con causas*. Pringle y Thompson lo definen como la "actividad por la cual una empresa que tiene una imagen, producto o servicio que vender forja una relación o sociedad con una 'causa', o con varias 'causas', para su beneficio mutuo".[32] Ellos lo ven como una oportunidad para las empresas de mejorar su reputación corporativa, elevar la conciencia de su marca, fomentar la lealtad de los clientes, incrementar las ventas y obtener mayor cobertura en la prensa. Ellos creen que los clientes van a buscar cada vez más demostraciones de responsabilidad ciudadana por parte de las corporaciones. Las empresas inteligentes responderán añadiendo a su imagen atributos "de un orden más alto" que los simples beneficios racionales y emocionales. No obstante, algunos críticos se quejan de que el marketing relacionado con causas podría hacer que los consumidores sientan que ya han cumplido con sus obligaciones filantrópicas al comprar productos, en lugar de hacer donativos directos a sus causas preferidas.

CÓMO ESTÁN CAMBIANDO LOS NEGOCIOS Y EL MARKETING

Podemos decir con cierta confianza que "el mercado no es lo que solía ser". El mercado está cambiando radicalmente como resultado de importantes fuerzas de la sociedad como los adelantos tecnológicos, la globalización y la desregulación. Estas fuerzas han creado nuevas conductas y retos:

Los *clientes* esperan calidad y servicio cada vez más altos, y cierta personalización; perciben menos diferencias reales entre los productos y exhiben una menor lealtad hacia las marcas; pueden obtener amplia información acerca de los productos en Internet y otras fuentes, lo que les permite comprar con mayor inteligencia; y están exhibiendo mayor sensibilidad a los precios en su búsqueda de valor.

Los *fabricantes de marca* están enfrentando una competencia intensa por parte de marcas tanto nacionales como extranjeras, lo que está elevando los costos de promoción y reduciendo los márgenes de utilidades. También están siendo golpeados por los poderosos detallistas que controlan el limitado espacio de anaquel y están sacando sus propias marcas de tienda que compiten con las marcas nacionales.

Los *detallistas basados en tiendas* están padeciendo una sobresaturación de detallistas. Las empresas detallistas pequeñas están sucumbiendo ante el creciente poder de los detallistas gigantes y las "tiendas de especialidad". Los detallistas basados en tiendas también están enfrentando una competencia cada vez mayor por parte de las tiendas por catálogo; empresas de correo directo; anuncios en diarios, revistas y televisión para venta directa a los clientes; programas de televisión de compras en casa; e Internet. Todo esto ha hecho que sus márgenes se reduzcan. Para defenderse, los detallistas emprendedores están incorporando entretenimiento a sus tiendas, con barras para café, conferencias, demostraciones y exhibiciones. Ahora se vende una "experiencia", más que un surtido de productos.

RESPUESTAS Y AJUSTES DE LAS EMPRESAS

Las empresas se están sometiendo a un autoexamen intenso, y muchas empresas de gran prestigio están cambiando en varios sentidos. He aquí algunas tendencias actuales:

- *Reingeniería*: De concentrarse antes en departamentos funcionales a reorganizarse según los procesos clave, cada uno dirigido por equipos multidisciplinarios.
- *Fuentes externas (outsourcing)*: De hacer todo dentro de la empresa a comprar ahora mayor número de bienes y servicios en el exterior, si así pueden conseguirse a más bajo precio y de mejor calidad. Unas cuantas empresas están tratando de obtener todo de fuentes externas para convertirse en *empresas virtuales* que poseen muy pocos activos y, por tanto, obtienen tasas de rendimiento extraordinarias.
- *Comercio electrónico*: De atraer antes clientes a las tiendas y hacer que los vendedores visiten oficinas, a ofrecer prácticamente todos los productos por Internet. Los consumidores pueden acceder a imágenes de los productos, leer las especificaciones, buscar los mejores precios y términos entre los fabricantes en línea, y hacer pedidos y pagar con unos cuantos clics. Las compras de negocio a negocio están creciendo rápidamente en Internet: los agentes de compra pueden utilizar listas de sitios Web para comprar artículos de rutina. Las ventas personales cada vez son más factibles por vía electrónica, gracias a software que permite al comprador y al vendedor verse en tiempo real en la pantalla de sus computadoras.
- *Uso del benchmarking* (parámetros o puntos de referencia): De basarse antes en el automejoramiento a estudiar las empresas que tienen un "desempeño de clase mundial" y adoptar las "mejores prácticas de negocio".
- *Alianzas*: De tratar de ganar en solitario a formar redes de empresas asociadas.
- *Socios-proveedores*: De usar anteriormente muchos proveedores a usar ahora unos cuantos proveedores confiables que trabajan en una estrecha relación de "sociedad" con la empresa.
- *Centrarse en el mercado*: De organizarse por productos a organizarse por segmento de mercado.
- *Ser globales y locales*: De ser local a ser tanto global como local.
- *Descentralización*: De ser dirigidas desde la cúspide a fomentar una mayor iniciativa e intrepidez en el nivel local.

Francia está planeando crear una Torre de la Tierra: una gigantesca estructura que represente el amor por el mundo natural.

RESPUESTAS Y AJUSTES DE LOS MERCADÓLOGOS

Los mercadólogos también están viendo desde una nueva perspectiva sus filosofías, conceptos y herramientas. He aquí los principales temas de marketing en el amanecer del nuevo milenio:

- *Marketing de relación*: De centrarse en las transacciones a forjar relaciones duraderas y redituables con los clientes. Las empresas se concentran en sus clientes, productos y canales más rentables.
- *Valor de por vida del cliente*: De obtener antes una utilidad en cada venta a obtener ahora utilidades gestionando el valor de por vida de los clientes. Algunas empresas ofrecen entregar con regularidad un producto que se necesita constantemente a un precio más bajo por unidad, porque así podrán retener al cliente durante más tiempo.

Holanda celebró el año 2000 con una exposición de arte en los techos de Utrecht.

- *Participación de cliente*: De tratar de aumentar la participación de mercado a tratar de aumentar la participación de cliente. Esto lo logran las empresas ofreciendo una variedad más amplia de bienes a sus clientes actuales, y capacitando a sus empleados en las técnicas de ventas cruzadas y ventas ascendentes.
- *Marketing dirigido*: De vender antes a todo el mundo a tratar ahora de ser la mejor empresa que sirve a mercados meta bien definidos. El marketing dirigido es ahora más fácil gracias a la proliferación de revistas de interés especial, canales de televisión y grupos de noticias de Internet.
- *Individualización*: De vender la misma oferta del mismo modo a todos los miembros del mercado meta a individualizar y personalizar los mensajes y ofertas. Los clientes podrán diseñar sus propias características de producto en la página Web de la empresa.
- *Base de datos de clientes*: De juntar datos de ventas a construir un rico *almacén de datos* con información acerca de las compras, preferencias, características demográficas y rentabilidad de clientes individuales. Las empresas pueden "explotar la mina de sus bases de datos" propias para detectar diferentes racimos o agrupaciones de necesidades de clientes y hacer ofertas diferenciadas a cada racimo.
- *Comunicaciones de marketing integradas*: De una marcada dependencia de una sola herramienta de comunicación, como la publicidad o la fuerza de ventas, a reunir varias herramientas para presentar a los clientes una imagen de marca coherente en cada contacto.
- *Canales como socios*: De pensar en los intermediarios como clientes a tratarlos como socios en la entrega de valor a los clientes finales.
- *Todo empleado es un mercadólogo*: De pensar que el marketing corresponde sólo al personal de marketing, ventas y apoyo a clientes, a reconocer que todos los empleados se deben centrar en los clientes.
- *Toma de decisiones basada en modelos*: De tomar decisiones con base en la intuición o en datos escasos a basar las decisiones en modelos y hechos que nos digan cómo funciona realmente el mercado.

Estos importantes temas se examinarán a lo largo de todo el libro con el fin de ayudar a los mercadólogos y empresas a navegar confiadamente por las agitadas pero prometedoras aguas en las que estamos entrando. Las empresas de éxito serán las que puedan modificar su marketing al mismo ritmo que el mercado y el espacio de mercado cambien.

RESUMEN

1. Los negocios actuales enfrentan tres retos y oportunidades importantes: globalización, adelantos tecnológicos y desregulación.
2. El marketing suele verse como la tarea de crear, promover y entregar bienes y servicios a los consumidores y los negocios. El marketing eficaz puede adoptar muchas formas: puede ser emprendedor, formulado o intrépido. Además, los mercadólogos intervienen en la venta de muchos tipos de entidades: bienes, servicios, experiencias, eventos, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información, ideas.
3. Los mercadólogos son hábiles para administrar la demanda: tratan de influir en el nivel, los tiempos y la composición de la demanda. Al hacerlo, enfrentan una multitud de decisiones, desde las muy importantes como las características que debe tener un producto nuevo hasta las menores como el color de un envase. Los mercadólogos también operan en cuatro mercados distintos: de consumo, de negocios, global y sin fines de lucro.
4. Para cada mercado meta que escoge, una empresa crea una oferta que se posiciona en la mente de los compradores como algo que proporciona ciertos beneficios centrales. Los mercadólogos deben tratar de entender las necesidades, deseos y exigencias del mercado meta. Un producto u oferta tendrá éxito si proporciona valor y satisfacción al comprador meta. El término *mercados* cubre varios grupos de clientes. Hoy día existen tanto mercados físicos como espacios de mercado digitales, así como megamercados.
5. El intercambio implica obtener de alguien un producto deseado ofreciendo algo a cambio. La transacción es un intercambio de valores entre dos o más partes: en ella intervienen

al menos dos cosas valiosas, condiciones convenidas, un tiempo acordado y un lugar acordado. En el sentido más genérico, los mercadólogos tratan de provocar una respuesta o conducta en otro participante: una compra, un voto, membresía activa, adopción de una causa.

6. El marketing de relación tiene como objetivo forjar relaciones duraderas, mutuamente satisfactorias, con participantes clave —clientes, proveedores, distribuidores—, con el fin de conseguir y retener su preferencia a largo plazo. El resultado final del marketing de relación es la creación de un activo único de la empresa llamado red de marketing.
7. Los mercadólogos llegan a sus mercados a través de diversos canales: de comunicación, de distribución y de ventas. Los mercadólogos operan en un entorno de tarea y en un entorno amplio, donde enfrentan la competencia de ofertas rivales y sustitutos reales y potenciales. El conjunto de herramientas que los mercadólogos utilizan para provocar las respuestas deseadas en sus mercados meta se denomina mezcla de marketing.
8. Existen cinco conceptos rivales que las organizaciones pueden escoger para guiar sus actividades de negocios: el concepto de producción, el concepto de producto, el concepto de venta, el concepto de marketing y el concepto de marketing social. Los tres primeros conceptos tienen utilidad limitada en el entorno actual. El *concepto de marketing* sostiene que la clave para alcanzar las metas de la organización radica en determinar las necesidades y deseos de los mercados meta y proporcionar los satisfactores deseados de forma más eficaz y eficiente que los competidores. El concepto parte de un mercado bien definido, se concentra en las necesidades de los clientes, coordina todas las actividades que afectarán a los clientes y produce utilidades satisfaciendo a los clientes.
9. En años recientes, algunas personas han puesto en duda que el concepto de marketing sea una filosofía apropiada en un mundo que enfrenta importantes retos demográficos y ecológicos. El concepto de marketing social sostiene que la tarea de la organización consiste en determinar las necesidades, deseos e intereses de los mercados meta y proporcionar los satisfactores deseados de forma más eficaz y eficiente que los competidores, de modo tal que se preserve o mejore el bienestar del consumidor y la sociedad. El concepto exige a los mercadólogos equilibrar tres consideraciones: utilidades de la empresa, satisfacción de los deseos del cliente, y el interés público.

APLICACIONES

CONCEPTOS DEL CAPÍTULO

1. El marketing de relación es una de las tendencias que predominan en el marketing actual. Los expertos han definido el término de muchas maneras, pero lo fundamental es "conocer mejor a los clientes (compradores, públicos, etc.) para poder satisfacer mejor sus deseos y necesidades".

   Lleve un registro de las siguientes cuatro transacciones en las que participe y clasifíquelas como muy satisfactoria, satisfactoria, adecuada, insatisfactoria o muy insatisfactoria. En el caso de las experiencias que le parecieron insatisfactorias, ¿qué podría haber hecho mejor la empresa o el vendedor? En el caso de las experiencias satisfactorias, ¿qué factores específicos produjeron la satisfacción?

2. Describa las mezclas de marketing (producto, precio, plaza y promoción) que emplea cada una de las siguientes organizaciones: (a) Burger King, (b) Copiadoras Canon, (c) Walt Disney World, (d) Jiffy Lube.

3. Russell Stover, fabricante de chocolates de precio moderado que se venden en farmacias y cadenas de descuento, quiere incrementar su participación de mercado. ¿Cómo podría Russell Stover formar equipo con Hallmark para alcanzar sus metas? ¿Qué beneficios recibiría Russell Stover? ¿Qué beneficios recibiría Hallmark? Si las dos empresas formaran una alianza, ¿cómo podrían producir anuncios que promovieran los productos de ambas?

1. El anuncio de Air Canada de la Figura 1 hace hincapié en el aspecto de ahorro de tiempo de sus vuelos entre Estados Unidos y Canadá, y también en los beneficios para los viajeros frecuentes. ¿Cómo afectan estos dos elementos la proporción beneficios/costos en la ecuación de valor? Fuera de anunciar precios más bajos de los pasajes, ¿de qué otra forma podría usar Air Canada su publicidad para afectar el valor percibido por los clientes? Sugiera por lo menos dos enfoques que Air Canada podría adoptar para acrecentar el valor.

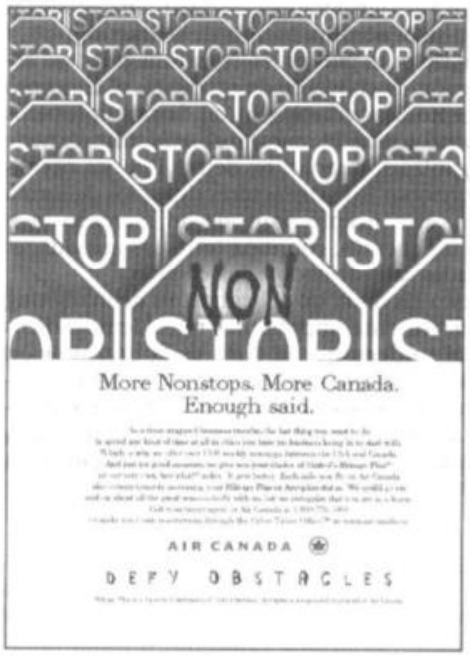


Figura 1

Figura 2

2. La red de marketing de la Dow Chemical Company consiste en una amplia gama de partes interesadas, que incluyen clientes, empleados, proveedores, distribuidores, y voluntarios y beneficiarios de organizaciones sin fines de lucro como Hábitat para la Humanidad. ¿Por qué habría Dow de anunciar su apoyo de Hábitat para la Humanidad (vea la Figura 2)? ¿Qué efecto espera la empresa que este anuncio tenga sobre sus relaciones con diferentes partes interesadas? ¿Cómo puede Dow apoyarse en las relaciones sólidas con las partes interesadas para competir más eficazmente en la industria de la construcción?

EL ENFOQUE TECNOLÓGICO

Charles Schwab, con sede en San Francisco, es una gigantesca empresa de corretaje de descuento que ofrece una amplia gama de servicios de inversión y financieros. Cuando alguien visita una oficina de Schwab o llama a la empresa, los empleados pueden consultar de inmediato los expedientes en línea de ese cliente y hablar con autoridad acerca de las inversiones y servicios apropiados para la situación individual de ese cliente. Schwab también invita a los clientes a abrir cuentas, buscar investigaciones financieras, comprar o vender acciones y seguir las tendencias del mercado en su sitio Web. Visite el sitio Web de Schwab (www.schwab.com) para examinar lo que ofrece y la demostración en línea de las capacidades de Schwab. ¿Cómo confirma este sitio Web el enfoque de Schwab hacia el cliente? ¿Por qué el acceso de los empleados a los expedientes completos y actualizados de los clientes tiene especial importancia en el negocio del corretaje? ¿Qué otras partes de Schwab se deben coordinar debidamente para asegurar un marketing integrado que satisfaga a los clientes?

El comercio electrónico está creciendo de forma exponencial gracias a su comodidad, ahorros, surtido, personalización e información. No obstante, encontrar la forma de llegar a los ciberclientes correctos con exactitud puede ser difícil, incluso para las empresas más grandes. Kraft, Kellogg y otras empresas están aprendiendo a usar la publicidad de titulares (*banners*) dirigidos para llegar a los segmentos de clientes que tienen mayor probabilidad de interesarse en sus productos. Estas empresas incrementaron de forma importante sus ventas en línea colocando sus anuncios en Peapod, un servicio de compra de comestibles basado en Internet. En comparación, la publicidad de titulares no dirigidos cuesta poco pero atrae una menor respuesta de los clientes. Visite el sitio Web de Peapod (www.peapod.com) e introduzca su código postal, como se indica. Luego inscríbase para ver la demostración de compras que muestra los productos que se ofrecen y cómo opera el servicio. ¿Qué tipos de productos podrían beneficiarse si se anunciaran en este sitio? ¿Qué tipo de información querrían obtener de Peapod estas empresas para determinar el valor de la publicidad de titulares dirigidos, en este sitio? ¿Cómo podría Kellogg usar titulares en Peapod para apoyar un nuevo cereal? ¿Para apoyar un cereal existente?

NOTAS

1. Sam Hill y Glenn Rifkin, *Radical Marketing* (Nueva York: HarperBusiness, 1999).
2. Jay Conrad Levinson y Seth Grodin, *The Guerrilla Marketing Handbook* (Boston: Houghton Mifflin, 1994).
3. Vea Philip Kotler, "Dream Vacations: The Booming Market for Designed Experiences", *The Futurist*, octubre de 1984, pp. 7-13; y B. Joseph Pine II y James Gilmore, "Welcome to the Experience Economy", *Harvard Business Review*, pp. 97-105, julio-agosto de 1998.
4. Vea Irving J. Rein, Philip Kotler y Martin Stoller, *High Visibility* (Chicago: NTC Publishers, 1998).
5. Vea Philip Kotler, Irving J. Rein y Donald Haider, *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations* (Nueva York: Free Press, 1993).
6. Vea Carl Shapiro y Hal R. Varian, "Versioning: The Smart Way to Sell Information", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1998, pp. 106-14.
7. Peter Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (Nueva York: Harper & Row, 1973), pp. 64-65.
8. *Dictionary of Marketing Terms*, 2a. ed., ed. Peter D. Bennett (Chicago: American Marketing Association, 1995).
9. Vea Jeffrey Rayport y John Sviokla, "Managing in the Marketspace", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1994, pp. 141-50. Vea también su "Exploring the Virtual Value Chain", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1995, pp. 75-85.
10. De una conferencia de Mohan Sawhney, docente de la Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University, 4 de junio de 1998.
11. Vea Regis McKenna, *Relationship Marketing* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1991); Martin Christopher, Adrian Payne y David Ballantyne, *Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service, and Marketing Together* (Oxford, RU: Butterworth-Heinemann, 1991); y Jagdish N. Sheth y Atul Parvatiyar, eds., "Relationship Marketing: Theory, Methods, and Applications", *1994 Research Conference Proceedings*, Center for Relationship Marketing, Roberto C. Goizueta Business School, Emory University, Atlanta, GA.
12. Vea James C. Anderson, Hakan Hakansson y Jan Johanson, "Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context", *Journal of Marketing*, 15 de octubre de 1994, pp. 1-15.
13. Vea Neil H. Borden, "The Concept of the Marketing Mix", *Journal of Advertising Research*, 4 (junio): 2-7. Si desea otro marco de referencia, vea George S. Day, "The Capabilities of Market-Driven Organizations", *Journal of Marketing*, 58, núm. 4 (octubre de 1994): 37-52.
14. E. Jerome McCarthy, *Basic Marketing: A Managerial Approach*, 12a. ed. (Homewood, IL: Irwin, 1996). Vale la pena señalar dos clasificaciones alternativas. Frey propone que todas las variables de decisión de marketing se podrían clasificar según dos factores: la oferta (producto, presentación, marca, precio y servicio) y los métodos y herramientas (canales de distribución, ventas personales, publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas). Vea Albert W. Frey, *Advertising*, 3a. ed. (Nueva York: Ronald Press, 1961), p. 30. Lazer y Kelly propusieron una clasificación de tres factores: combinación de bienes y servicios, combinación de distribución y combinación de comunicaciones. Vea William Lazer y Eugene J. Kelly, *Managerial Marketing: Perspectives and Viewpoints*, ed. rev. (Homewood, IL: Irwin, 1962), p. 413.
15. Robert Lauterborn, "New Marketing Litany: 4P's Passe; C-Words Take Over", *Advertising Age*, 1o. de octubre de 1990, p. 26. Vea también Frederick E. Webster Jr., "Defining the New Marketing Concept", *Marketing Management* 2, núm. 4 (1994), 22-31; y Frederick

E. Webster Jr., "Executing the New Marketing Concept", *Marketing Management* 3, núm. 1 (1994):8-16. Vea también Ajay Menon y Anil Menon, "Enviropreneurial Marketing Strategy: The Emergence of Corporate Environmentalism as Marketing Strategy", *Journal of Marketing* 61, núm. 1 (enero de 1997): 51-67.

16. Kathleen Dechant y Barbara Altman, "Environmental Leadership: From Compliance to Competitive Advantage", *Academy of Management Executive* 8, núm. 3 (1994): 7-19. Vea también Gregory R. Elliott, "The Marketing Concept—Necessary, but Sufficient?: An Environmental View", *European Journal of Marketing* 24, núm. 8 (1990): 20-30.
17. Paul C. Judge, "Are Tech Buyers Different?", *Business* Week, 26 de enero de 1998, pp. 64-65, 68. B. G. Yovovich, "Webbed Feat", *Marketing News*, 19 de enero de 1998, pp. 1, 18.
18. Vea el artículo clásico de Theodore Levitt, "Marketing Myopia", *Harvard Business Review,* julio-agosto de 1960, pp. 45-56.
19. Vea Bruce I. Newman, *The Marketing of the President* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1993).
20. Vea Karl Albrecht y Ron Zemke, *Service America!* (Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1985), pp. 6-7.
21. Vea John B. McKitterick, "What Is the Marketing Management Concept?" The *Frontiers of Marketing Thought and Action* (Chicago: American Marketing Association, 1957), pp. 71-82; Fred J. Borch, "The Marketing Philosophy as a Way of Business Life", *The Marketing Concept: Its Meaning to Management*, serie sobre marketing, núm. 99 (Nueva York: American Management Association, 1957), pp. 3-5; y Robert J. Keith, "The Marketing Revolution", *Journal of Marketing*, enero de 1960, pp. 35-38.
22. Levitt, "Marketing Myopia", p. 50.
23. Gary Hamel y C. K. Prahalad, *Competing for the Future* (Boston: Harvard Business School Press, 1994).
24. Akio Morita, *Made in Japan* (Nueva York: Dutton, 1986), cap. 1.
25. Vea Patricia Sellers, "Getting Customers to Love You", *Fortune*, 13 de marzo de 1989, pp. 38-49.
26. Suzanne L. MacLachlan, "Son Now Beats Perdue Drumstick", *Christian Science Monitor*, 9 de marzo de 1995, p. 9; Sharon Nelton, "Crowing over Leadership Succession", *Nation's Business*, mayo de 1995, p. 52.
27. Vea Bro Uttal, "Selling Is No Longer Mickey Mouse at AT&T", *Fortune*, 17 de julio de 1978, pp. 98-104.
28. Vea Thomas V. Bonoma y Bruce H. *Clark, Marketing Performance Assessment* (Boston: Harvard Business School Press, 1988).
29. Richard Barnet, *Global Dreams: Imperial Corporations and the New World Order* (Nueva York: Simon & Schuster, 1994), pp. 170-71; Michael R. Czinkota, Ilka A. Ronkainen y John J. Tarrant, *The Global Marketing Imperative* (Chicago: NTC Business Books, 1995), p. 249.
30. Constance L. Hays, "Getting Serious at Ben & Jerry's", *New York Times*, 22 de mayo de 1998, D, 1:2.
31. *Ibid.*
32. Vea Hanish Pringle y Marjorie Thompson, *Brand Soul: How Cause-Related Marketing Builds Brands* (Nueva York: John Wiley & Sons, 1999). Vea también Marilyn Collins, "Global Corporate Philanthropy-Marketing Beyond the Call of Duty?" *European Journal of Marketing* 27, núm. 2 (1993): 46-58.

Cómo crear satisfacción en los clientes, proporcionarles valor y retenerlos

CAPÍTULO

En este capítulo abordaremos las siguientes preguntas:

- ¿Qué es valor para el cliente y satisfacción del cliente, y cómo los producen y entregan las empresas líderes?
- ¿Qué hace que un negocio sea de alto desempeño?
- ¿Cómo pueden las empresas atraer y también retener a los clientes?
- ¿Cómo pueden las empresas mejorar la rentabilidad de sus clientes?
- ¿Cómo pueden las empresas practicar la administración de la calidad total?

MARKETING *según Kotler*

Ya no basta con satisfacer a los clientes; ahora hay que dejarlos encantados.

NUCLEO CENTRAL DE INFORMACION REGIONAL
Biblioteca
PROCESOS TÉCNICOS
UNIVERSIDAD ARTURO PRAT IQUIQUE - CHILE

Las empresas actuales enfrentan la competencia más dura de su historia. En el capítulo 1 afirmábamos que todo negocio puede tener un mejor desempeño que sus competidores si puede cambiar de una filosofía de producto y venta a una filosofía de marketing. En este capítulo detallamos lo que pueden hacer las empresas para conseguir clientes y tener un mejor desempeño que sus competidores. La respuesta estriba en satisfacer mejor las necesidades de los clientes. Sólo las empresas centradas en el cliente son hábiles para crear clientes, y no sólo productos; son diestras en la ingeniería de mercados, y no sólo en la ingeniería de productos.

Son demasiadas las empresas que piensan que conseguir clientes es tarea del departamento de marketing o de ventas. Si ellos no pueden hacerlo, la empresa llega a la conclusión de que su gente de marketing no es muy buena. Sin embargo, la realidad es que el marketing es sólo un factor para atraer y conservar a los clientes. El mejor departamento de marketing del mundo no puede vender productos que estén mal hechos o que no logren satisfacer las necesidades de nadie. El departamento de marketing sólo puede ser eficaz en las empresas cuyos diversos departamentos y empleados han diseñado e implementado un sistema de entrega de valor al cliente competitivamente superior.

Tomemos como ejemplo a McDonald's. Cada día, 38 millones de personas en promedio visitan sus 23,500 restaurantes en 109 países. La gente no acude en parvadas a los establecimientos de McDonald's únicamente porque les gustan las hamburguesas. Algunos otros restaurantes elaboran hamburguesas más sabrosas. La gente acude a un sistema, no a una hamburguesa. En todo el mundo, este sistema bien afinado proporciona un alto nivel de lo que McDonald's conoce como CSLV: calidad, servicio, limpieza y valor. McDonald's es eficaz en la medida en que trabaja con sus proveedores, propietarios de franquicias, empleados y otros para proporcionar un valor excepcionalmente alto a sus clientes.[1]

En este capítulo describiremos e ilustraremos la filosofía de la empresa centrada en el cliente y del marketing de valor.[2]

DEFINICIÓN DE VALOR PARA EL CLIENTE Y SATISFACCIÓN

Hace más de 35 años, Peter Drucker observó que la primera tarea de una empresa es "crear clientes". Sin embargo, los clientes actuales enfrentan una amplísima gama de opciones de productos y marcas, precios y proveedores. ¿Cómo toman sus decisiones los clientes?

Creemos que los clientes realizan un cálculo o estimación de qué oferta les proporcionará el mayor valor. Los clientes son maximizadores del valor, dentro de los límites de los costos de búsqueda y de conocimientos, movilidad e ingresos limitados. Ellos se forman una expectativa de valor y actúan de conformidad. Que la oferta esté o no a la altura de la expectativa de valor afecta tanto a la satisfacción como a la probabilidad de una compra repetida.

VALOR PARA EL CLIENTE

Nuestra premisa es que los clientes compran a la empresa que, desde su punto de vista, ofrece el valor más alto entregado al cliente (Fig. 2.1):

- El ***valor entregado al cliente*** es la diferencia entre el valor total para el consumidor y el costo total para el consumidor. El ***valor total para el consumidor*** es el conjunto de beneficios que los clientes esperan de un producto o servicio dado. El ***costo total para el cliente*** es el conjunto de costos en que los clientes esperan incurrir al evaluar, obtener, usar y disponer del producto o servicio.

Un ejemplo nos ayudará aquí. Supongamos que el comprador de una empresa constructora grande quiere comprar un tractor, y que lo comprará a Caterpillar o bien a Komatsu.

Los vendedores de cada proveedor describen minuciosamente sus respectivas ofertas al comprador. El comprador tiene en mente una aplicación específica: quiere usar el tractor en trabajos de construcción residenciales. A él le gustaría que el tractor proporcione ciertos niveles de confiabilidad, durabilidad, desempeño y valor de reventa. El comprador evalúa los dos tractores y decide que el producto de Caterpillar tiene mayor valor con base en su confiabilidad, durabilidad, desempeño y valor de reventa, tal como los percibe él. Él también percibe diferencias en los servicios adicionales —entrega, capacitación y mantenimiento— y decide que Caterpillar ofrece un mejor servicio. El comprador también opina que el personal de Caterpillar tiene conocimientos más amplios y es más servicial. Por último, el comprador considera que la imagen corporativa de Caterpillar tiene mayor valor. Él suma todos los valores de estas cuatro fuentes —*producto, servicios, personal* e *imagen*— y percibe que Caterpillar ofrece mayor valor total para el cliente.

¿La constructora compra el tractor Caterpillar? No necesariamente. El cliente también examina sus costos totales de comprar a Caterpillar o a Komatsu. El costo total consiste en algo más que el costo monetario. Como Adam Smith observó hace más de dos siglos, "el precio real de cualquier cosa es la molestia de adquirirlo". Además del *costo monetario*, el costo total para el cliente incluye los *costos de tiempo, de energía* y los costos *psíquicos* del comprador. El comprador evalúa estos costos junto con el costo monetario para formarse una imagen del costo total para el cliente. Después de calcular éstos, el comprador considera si el costo total de Caterpillar para el cliente es demasiado alto en relación con el valor total que Caterpillar entrega al cliente. Si lo es, el comprador podría escoger el tractor Komatsu. El comprador comprará a quien le ofrezca el valor entregado más alto.

Usemos ahora esta teoría de la toma de decisiones del comprador para ayudar a Caterpillar a vender su tractor a este comprador. Caterpillar puede mejorar su oferta de tres maneras. Primera, puede incrementar el valor total para el cliente mejorando los beneficios de producto, servicios, personal o imagen. Segunda, puede reducir los costos no monetarios para el comprador aminorando los costos de tiempo, energía y psíquicos. Tercera, puede reducir el costo monetario de su producto para el comprador.

Supongamos que Caterpillar llega a la conclusión de que el comprador considera que su oferta vale $20,000. Además, supongamos que el costo para Caterpillar de producir el tractor es de $14,000. Esto implica que la oferta de Caterpillar podría generar $6,000 por arriba del costo para la empresa ($20,000 menos $14,000).

Caterpillar necesita cobrar un precio entre $14,000 y $20,000. Si cobra menos de $14,000, no cubrirá sus costos; si cobra más de $20,000, quedará excluida del mercado porque sus precios serán demasiado altos. El precio que Caterpillar cobre determinará cuánto valor entregará al cliente y cuánto corresponderá a Caterpillar. Por ejemplo, si Caterpillar cobra $19,000, estará cediendo $1,000 de valor entregado al cliente y se estará quedando con $5,000. Cuanto más bajo fije su precio Caterpillar, más alto será el valor entregado y, por tanto, mayor será el incentivo que el cliente tiene para comprar.

Dado que Caterpillar quiere conseguir la venta, deberá ofrecer un valor entregado más alto que Komatsu. El valor entregado se puede medir como una diferencia o como un cociente. Si el valor total para el cliente es de $20,000 y el costo total para el cliente es de $16,000, entonces el valor entregado será de $4,000 (medido como diferencia) o de 1.25 (medido como cociente). Los cocientes que se usan para comparar ofertas se conocen como *razones de valor-precio*.[3]

Algunos mercadólogos podrían argumentar que el proceso que acabamos de describir es demasiado racional. Ellos citan ejemplos en los que los compradores no escogieron la oferta que tenía el valor entregado más alto. Supongamos que el cliente escogió el tractor Komatsu. ¿Cómo podemos explicar esa decisión? He aquí tres posibilidades:

1. El comprador podría tener órdenes de comprar al precio más bajo. Se impide al comprador tomar su decisión con base en el valor entregado. La tarea del vendedor de Caterpillar es convencer al gerente del comprador que comprar con base únicamente en el precio redundará en menores beneficios a largo plazo.
2. El comprador se va a retirar antes de que la empresa se dé cuenta de que cuesta más operar el tractor Komatsu que el Caterpillar. El comprador se verá bien inicialmente; está maximizando su beneficio personal. La tarea del vendedor de Caterpillar es convencer a otras personas dentro de la empresa del cliente que la oferta de Caterpillar entrega un valor mayor a largo plazo.
3. El comprador tiene una amistad de muchos años con el vendedor de Komatsu. En este caso, el vendedor de Caterpillar necesita demostrar al comprador que el tractor Komatsu dará pie a quejas por parte de los operadores del tractor cuando descubran el alto costo de su combustible y la frecuente necesidad de reparaciones.

FIGURA 2.1

Determinantes del valor entregado al cliente

La intención de estos ejemplos es clara: los compradores operan bajo diversas restricciones y ocasionalmente toman decisiones que dan más peso a su beneficio personal que al de la empresa. No obstante, la maximización del valor entregado es un criterio útil aplicable a muchas situaciones y que enriquece la comprensión. He aquí sus implicaciones: primera, el que vende debe evaluar el valor total para el cliente y el costo total para el cliente asociados a la oferta de cada competidor para saber qué lugar ocupa su propia oferta en la mente del comprador. Segunda, si el que vende está en desventaja en cuanto a valor entregado, tiene dos alternativas: incrementar el valor total para el cliente o reducir el costo total para el cliente. Lo primero requiere fortalecer o acrecentar los beneficios de producto, servicios, personal e imagen de la oferta. Lo segundo exige reducir los costos para el comprador reduciendo el precio, simplificando el proceso de pedido y entrega, o absorbiendo parte del riesgo del comprador con la oferta de una garantía.

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

El primer milenio, el año 1000 de nuestra era, se inició con el asesinato del arzobispo de Canterbury en Greenwich, Inglaterra.

Que el comprador quede satisfecho o no después de su compra depende del desempeño de la oferta en relación con las expectativas del comprador. En general:

- ***Satisfacción.*** Se clasifican en este concepto las sensaciones de placer o decepción que tiene una persona al comparar el desempeño (o resultado) percibido de un producto, con sus expectativas.

Como deja en claro esta definición, la satisfacción es función del *desempeño percibido* y de las *expectativas*. Si el desempeño se queda corto ante las expectativas, el cliente queda insatisfecho. Si el desempeño coincide con las expectativas, el cliente queda satisfecho. Si el desempeño supera las expectativas, el cliente queda muy satisfecho o encantado.

Muchas empresas ponen la mira en una satisfacción elevada porque los clientes que están meramente satisfechos podrían cambiar fácilmente si se les presenta una mejor oferta. Quienes están altamente satisfechos están mucho menos dispuestos a cambiar. Una satisfacción elevada o un deleite crea un vínculo emocional con la marca, no sólo una preferencia racional. El resultado es una alta lealtad de los clientes. La alta gerencia de Xerox piensa que un cliente muy satisfecho o encantado vale 10 veces más para la empresa que un cliente satisfecho. Es muy probable que un cliente altamente satisfecho permanezca fiel a la empresa muchos más años y que compre más que un cliente satisfecho.

¿Cómo forman sus expectativas los compradores? Con base en experiencias de compra previas, consejos de sus amigos y conocidos, e información y promesas de la parte vendedora y de sus competidores. Si la gente de marketing eleva demasiado las expectativas, es probable que el comprador sufra una decepción. Por ejemplo, Holiday Inn lanzó una campaña hace unos cuantos años a la que llamó "Nada de sorpresas". Sin embargo, los huéspedes de sus hoteles siguieron encontrando múltiples problemas, y Holiday Inn tuvo que cancelar la campaña. Por otra parte, si la empresa fija las expectativas demasiado bajas, no atraerá suficientes compradores (aunque sí satisfará a los que compren).

El primer lugar habitado del planeta en ver el sol al comenzar el año 2000 fue Nueva Zelanda.

Algunas de las empresas de mayor éxito en la actualidad están elevando las expectativas y proporcionando un desempeño acorde con ellas. Esas empresas ponen la mira en la *STC: satisfacción total del cliente*. Xerox, por ejemplo, garantiza "satisfacción total" y reemplaza el equipo de cualquier cliente insatisfecho dentro de un periodo de tres años después de la compra, cubriendo todos los gastos. Cigna anuncia: "Nunca estaremos 100% satisfechos si usted no lo está." Y uno de los anuncios de Honda dice: "Una razón por la que nuestros clientes están tan satisfechos es que nosotros no lo estamos." Nissan invita a los compradores potenciales de Infiniti a que los visiten y sean huéspedes de su automóvil (en lugar de invitar a probarlo) porque, en japonés, la palabra *cliente* significa "huésped de honor".

Veamos lo que puede hacer una satisfacción elevada:

- **Saturn** A fines de los años ochenta, Saturn (la división de automóviles más nueva de General Motors) cambió totalmente la relación comprador-vendedor con un Nuevo Trato para los compradores de automóviles: habría un precio fijo (nada del regateo tradicional); una garantía de 30 días o la devolución de su dinero; vendedores asalariados, no por comisiones (nada de la insistencia tradicional en vender). Una vez que se efectúa una venta, el personal de ventas rodea al nuevo propietario para tomar una fotografía conmemorativa, en la que todo el mundo sonríe. A la celebración del quinto aniversario de la empresa en las oficinas centrales de Tennessee asistieron más de 40,000 propietarios de Saturn de todo el

país. El presidente de Saturn dijo: "Saturn es más que un automóvil... es una nueva forma de hacer las cosas, de trabajar con nuestros clientes y con nuestros compañeros."

La decisión de un cliente de ser leal o de desertar es la sumatoria de muchos encuentros pequeños con la empresa. La empresa consultora Forum Corporation dice que para que todos estos pequeños encuentros produzcan lealtad las empresas necesitan crear una "experiencia de marca del cliente". He aquí como Canadian Pacific Hotels, una cadena de 27 hoteles, hizo precisamente eso:

- **Canadian Pacific Hotels** Canadian Pacific Hotels ha procurado poner su marca en todos los aspectos de sus relaciones con los clientes. En primer lugar, la empresa puso la mira en los viajeros de negocios individuales. CP Hotels ofreció a esos clientes un contrato: "Únase a nuestro club de huéspedes frecuentes y díganos lo que quiere", incluso detalles como si el cliente deseaba una almohada hipoalergénica en su cama o si quería el *Toronto Globe and Mail* a su puerta, o Mountain Dew en el minibar. Cumplir con el contrato con los clientes no fue tarea sencilla. Pequeñas mejoras como ofrecer llamadas telefónicas locales gratuitas o descuentos en la tienda de regalos requirieron nuevas inversiones en tecnología. No obstante, los pequeños detalles se sumaron para dar algo mucho mayor. En 1997, la participación de CP Hotels en el mercado canadiense de los viajes de negocios aumentó en un 15% a pesar de que el mercado en su totalidad sólo aumentó un 3%. La cuarta parte de los miembros del CP Hotel Club dejó de frecuentar otros hoteles.[4]

La primera ciudad de Estados Unidos en ver salir el sol el 1o. de enero del 2000 fue Miami Beach, Florida.

La clave para generar una alta lealtad entre los clientes es proporcionarles un valor elevado. Según Michael Lanning, autor de *Delivering Profitable Value*, una empresa debe desarrollar una *propuesta de valor* competitivamente superior y un *sistema de entrega de valor* superior.[5] La propuesta de valor de una empresa es mucho más que su posicionamiento respecto a un solo atributo; es una afirmación acerca de la *experiencia resultante* que los clientes tendrán con la oferta y su relación con el proveedor. La marca debe representar una promesa acerca de la experiencia total que los clientes pueden esperar. Que la promesa se cumpla o no dependerá de la capacidad de la empresa para administrar su sistema de entrega de valor. Dicho sistema incluye todas las comunicaciones y experiencias de canal que el cliente tendrá durante el proceso de obtener la oferta.

Simon Knox y Stan Maklan hacen hincapié en un tema similar en su *Competing on Value*.[6] Demasiadas empresas crean una *brecha de valor* al no hacer coincidir el *valor de marca* con el *valor para el cliente*. Quienes hacen marketing de marca tratan de distinguir su marca de otras con un *eslogan* ("más blancura") o con una *propuesta de venta única* ("un Mars al día te ayuda a trabajar, descansar y jugar") o *acrecentando* la oferta básica con servicios adicionales ("Nuestro hotel le proporcionará una computadora si la solicita"). Sin embargo, estas empresas tienen menos éxito en cuanto a entregar valor al cliente, primordialmente porque su gente de marketing se concentra en desarrollar la marca. Que los clientes reciban o no realmente la propuesta de valor prometida dependerá de la capacidad del mercadólogo para influir en diversos procesos centrales. Knox y Maklan quieren que la gente de marketing de la empresa dedique tanto tiempo a influir en los procesos centrales de la empresa como dedica a diseñar el perfil de marca.

Entre los productos oficiales del milenio está el "Proveedor oficial de soluciones de Internet del nuevo milenio".

Además de mantenerse al tanto de las expectativas de valor y de la satisfacción de los clientes, las empresas necesitan vigilar el desempeño de sus competidores en esas áreas. Por ejemplo, una empresa comprobó con beneplácito que el 80% de sus clientes decían estar satisfechos. Luego el CEO averiguó que su principal competidor alcanzaba un nivel de satisfacción de clientes del 90%. Su desaliento fue mayor cuando se enteró de que su competidor estaba procurando alcanzar un nivel de satisfacción del 95%.

En la tabla 2.1 se describen cuatro métodos que las empresas utilizan para mantenerse al tanto de la satisfacción de los clientes.

En el caso de las empresas centradas en los clientes, la satisfacción de los clientes es tanto una meta como una herramienta de marketing. Las empresas que obtienen altos niveles de satisfacción de clientes se aseguran de que su mercado meta lo sepa. El Honda Accord ha sido calificado como número uno en cuanto a satisfacción de clientes por J. D. Powers durante varios años, y el hecho de que Honda anuncie esto ha ayudado a vender más Accords. El meteórico crecimiento de Dell Computer en la industria de las computadoras personales se puede atribuir en parte a que ha alcanzado y ha hecho publicidad a su rango de número uno en cuanto a satisfacción de clientes. Si desea más información acerca de cómo Dell

TABLA 2.1

Herramientas para vigilar y medir la satisfacción de los clientes

Sistemas de quejas y sugerencias	Una organización centrada en los clientes facilita que sus clientes presenten sugerencias y quejas. Muchos restaurantes y hoteles proporcionan formatos para que los huéspedes informen lo que les gustó y lo que no les gustó. Algunas empresas centradas en los clientes —P&G, General Electric, Whirlpool— establecen líneas directas sin cargo por larga distancia (números 800). Las empresas también están añadiendo páginas Web y correo electrónico para facilitar la comunicación bidireccional. Estos flujos de información proporcionan a las empresas muchas ideas de calidad y les permiten actuar rápidamente para resolver problemas.
Encuestas de satisfacción de clientes	Los estudios muestran que aunque los clientes están insatisfechos con una de cada cuatro compras, menos del 5% de los clientes insatisfechos se quejan. La mayoría de los clientes compra menos o cambia de proveedor. Por tanto, los niveles de quejas no son una buena medida de la satisfacción de los clientes. Las empresas con sensibilidad de respuesta miden la satisfacción de los clientes directamente realizando encuestas periódicas: envían cuestionarios o llaman por teléfono a una muestra aleatoria de clientes recientes, y también piden las opiniones de los compradores en cuanto al desempeño de sus competidores. Al recabar datos de satisfacción de clientes, también resulta útil hacer preguntas adicionales para medir la *intención de volver a comprar*; ésta normalmente será alta si la satisfacción del cliente es alta. También es útil medir la posibilidad o disposición de recomendar a la empresa y a la marca a otros. Un *puntaje de boca en boca* positivo elevado indica que la empresa está produciendo mucha satisfacción entre sus clientes.
Compras fantasmas	Las empresas pueden contratar personas para que se hagan pasar por compradores en potencia e informen de los puntos fuertes y débiles de su experiencia al comprar los productos de la empresa y de los competidores. Estos *compradores misteriosos* (*mystery shoppers*) incluso pueden probar si el personal de ventas maneja bien o mal diversas situaciones. Por ejemplo, un comprador misterioso podría quejarse acerca de la comida de un restaurante para ver cómo el establecimiento maneja la queja. Las empresas no sólo deben contratar a compradores misteriosos, sino que los gerentes mismos deben salir de sus oficinas de vez en cuando, participar en situaciones de venta con su empresa y con sus competidores en las que sean incógnitos, y experimentar por sí mismos el tratamiento que reciben como "clientes". Una variante de esto es que los gerentes llamen por teléfono a su propia empresa para hacer preguntas o quejarse, y vean cómo se manejan sus llamadas.
Análisis de clientes perdidos	Las empresas deben ponerse en contacto con los clientes que han dejado de comprar o que han cambiado a otro proveedor para enterarse de cuál fue la causa. Cuando IBM pierde un cliente, realiza un esfuerzo exhaustivo para averiguar en qué falló. No sólo es importante realizar *entrevistas de salida* cuando los clientes dejan de comprar, sino que también es necesario vigilar la *tasa de pérdida de clientes*. Si dicha tasa va en aumento, es una indicación clara de que la empresa no está logrando satisfacer a los clientes.

Computer Corporation se acerca más a los clientes, vea el recuadro de *Profundice en el estudio del marketing*, "Cliente configurado: cómo Dell Computer Corporation hace clic con los clientes".

Aunque la empresa centrada en el cliente trata de crear una satisfacción elevada entre sus clientes, su meta principal no es maximizar esa satisfacción. Si la empresa aumenta la satisfacción de sus clientes bajando su precio o acrecentando sus servicios, el resultado podría ser una baja en las utilidades. La empresa podría ser capaz de aumentar su rentabilidad por otros medios (como mejorar los procesos de fabricación o invirtiendo más en investigación y desarrollo). También, la empresa tiene muchas partes interesadas, que comprenden empleados, concesionarios, proveedores y accionistas. Gastar más en incrementar la satisfacción de los clientes podría desviar fondos que podrían invertirse en incrementar la satisfacción de otros "socios". En última instancia, la empresa debe operar según la filosofía de que está tratando de entregar un alto nivel de satisfacción a sus clientes sujeto a la entrega de niveles aceptables de satisfacción a las demás partes interesadas dentro de las restricciones de los recursos de que dispone.

Cliente configurado: cómo Dell Computer Corporation hace clic con los clientes

"Think Customer" ("Piense en el cliente"), dice un enorme letrero en el vestíbulo de Dell #3, uno de los tres edificios de la Dell Computer Corporation en el campus de Round Rock, Texas. El recordatorio casi parece estar de más porque eso es lo que Dell Computer Corporation ha venido a simbolizar desde sus humildes comienzos en el cuarto de dormitorio de Michael Dell en 1983. En lugar de dejar que los revendedores de computadoras medien la relación entre la empresa y el cliente, Dell probó un modelo de negocios radicalmente distinto para una empresa de alta tecnología: vender computadoras directamente a los clientes y ofrecerles apoyo técnico directo. "Tenemos un modelo de negocios más claro que el agua", dice Michael Dell, el fundador de 33 años de edad. "No hay confusión acerca de cuál es la propuesta de valor, de qué ofrece la empresa y de por qué es buena para los clientes. Es algo muy sencillo, pero tiene un poder y un atractivo tremendos." También cosecha abundantes utilidades para la empresa. En 1998, los ingresos de Dell fueron de $12,300 millones de dólares, y la empresa estaba creciendo a un ritmo del 52% anual. Hace poco, Dell rebasó a IBM para convertirse en el segundo vendedor más grande de computadoras para negocios en Estados Unidos y está alcanzando rápidamente a Compaq.

Dell está superando con tanta facilidad a sus competidores porque el modelo de negocios "directo al cliente" permite a la empresa ser en extremo sensible para responder. Dado que sus computadoras se construyen sobre pedido, lo cual hace que se puedan recortar los inventarios y mantener bajos los costos, Dell puede ofrecer precios entre 10 y 15% más bajos que sus competidores. Ahora, Dell recibe los componentes apenas minutos antes de que se necesiten. En su fábrica de Austin, Texas, se puede construir una PC Dell, instalarle el software, probarla y empaquetarla en ocho horas, dos horas menos que antes. Sin embargo, la rapidez es sólo una parte de la ecuación de Dell. El servicio es la otra. La empresa ha creado una capacidad de servicio basada en "la visión Dell", que dice que un cliente "debe tener una experiencia de calidad y debe quedar complacido, no sólo satisfecho".

De hecho, fue al desviarse de su fructífero modelo de negocios cuando la empresa descubrió la importancia del servicio al cliente. En 1993, la empresa comenzó a tratar de vender a detallistas, principalmente porque todo el mundo lo estaba haciendo. Los clientes se molestron porque los Wal-Marts del mundo no ofrecían el mismo tipo de servicio al cliente. Finalmente, Dell abandonó el canal de ventas al detalle, pero lo más importante fue que Michael Dell decidió que "habría más cosas que tendríamos que hacer además de construir una PC". Dell decidió que su empresa tenía dos tipos de clientes: corporaciones y consumidores. Mientras que el consumidor compraba principalmente a causa del precio, el comprador corporativo necesitaba una relación cuidadosamente desarrollada. Al igual que la mayor parte de las empresas de éxito, Dell invirtió la mayor parte de sus recursos en forjar relaciones con sus clientes más rentables.

Los clientes corporativos representan hasta el 90% de las ventas de Dell, y la empresa maneja sus cuentas corporativas con un equipo de ventas de primera. Dell ahora instala también software a la medida y sigue la pista al inventario de sus clientes de negocios para que ellos no tengan que hacerlo. Sus esfuerzos han logrado que muchos clientes corporativos importantes abandonen a la competencia en favor de Dell, como Ernst & Young, que comenzó a comprar de vez en cuando computadoras personales a Dell en 1992. Ahora este bufete de contadores compra servidores a Compaq, laptops multimedia a IBM y casi todas sus máquinas de escritorio y laptops ordinarias a Dell.

La herramienta más innovadora de Dell para forjar relaciones con los clientes es la Internet. Dell fue una de las primeras empresas en obtener utilidades a través de las ventas en línea, y la porción de sus ventas que se efectúan en línea está creciendo cada vez más. La Internet se ha convertido rápidamente en una extensión obvia del modelo de negocios de venta directa al cliente de Dell. Con la ayuda de sus Premier Pages, que son páginas Web personalizadas para clientes en el sitio de Dell, la empresa está creando un sistema de toma de pedidos que opera las 24 horas. Clientes grandes como Shell Oil o Boeing, que compran 1,000 PCs a la semana, pueden visitar el sitio para ver todo tipo de información acerca de sus preferencias y necesidades. Cualquier subsidiaria de una empresa puede acceder al sitio desde cualquier parte del mundo, pero lo más importante es que los empleados, y no sólo los agentes de compras, pueden usar las páginas Premier para comprar computadoras según una política automatizada. "Es la red definitiva", dice Michael Dell, "y una forma fabulosa de interactuar con los clientes."

Páginas Premier de Dell: con estas páginas Web de cliente personalizadas, Dell ha convertido a Internet en una extensión de su modelo de negocios de venta directa al cliente.

Fuentes: Basado en Michele Marchetti, "Dell Computer", *Sales & Marketing Management*, octubre de 1997, pp. 50-53; Evan Ramstad, "Dell Fights PC Wars by Emphasizing Customer Service —Focus Wins Big Clients and Gives IBM and Compaq a Run for Their Money", *Wall Street Journal*, 15 de agosto de 1997, p. B4; Robert D. Hof, "The Click Here Economy", *Business Week*, 22 de junio de 1998, pp. 122-28; Saroja Girishankar, "Dell's Site Has Business in Crosshairs", *Internetweek*, 13 de abril de 1998, p. 1; "The Internetweek Interview —Michael Dell, Chairman and CEO, Dell Computer", *Internetweek*, 13 de abril de 1998, p. 8.

Cuando los clientes califican su satisfacción con un elemento del desempeño de la empresa —digamos, la entrega— la empresa necesita reconocer que sus clientes varían en cuanto a la forma en que definen una buena entrega: podría querer decir pronta entrega, entrega a tiempo, que el pedido esté completo, etc. Sin embargo, si la empresa tuviera que detallar cada elemento los clientes tendrían que contestar un cuestionario enorme. La empresa también puede darse cuenta de que dos clientes podrían afirmar que están "altamente satisfechos" por diferentes razones. Uno podría ser fácil de satisfacer casi siempre y el otro podría ser difícil de complacer, pero quedó contento en esta ocasión en particular.

Las empresas también deben tener presente que los gerentes y vendedores pueden manipular las calificaciones de satisfacción que dan los clientes. Por ejemplo, ellos podrían ser especialmente amables con los clientes justo antes del sondeo, o podrían tratar de excluir a los clientes descontentos del sondeo. Otro peligro es que si los clientes saben que la empresa tiene un interés extraordinario en complacer a sus clientes, algunos podrían expresar insatisfacción (a pesar de estar satisfechos) con el fin de recibir más concesiones.

Algunas empresas sortean todos estos escollos para llegar a sus metas en cuanto a valor y satisfacción para sus clientes. Llamamos a esas empresas negocios de alto desempeño.

Entre las 13 zonas o áreas temáticas del Millennium Dome en Inglaterra, "La zona anatómica" contiene una estatua colosal que será la más grande representación del cuerpo humano que jamás se haya hecho.

LA NATURALEZA DE LAS EMPRESAS DE ALTO DESEMPEÑO

La empresa consultora Arthur D. Little propuso un modelo de las características de una *empresa de alto desempeño*, señalando los cuatro factores que se muestran en la figura 2.2 como claves para el éxito: partes interesadas, procesos, recursos y organización.[7]

En el "Viaje al mundo de los sueños" del Millennium Dome, los visitantes navegan por un río en balsas diseñadas como camas de 16 asientos a través de diversos escenarios oníricos.

PARTES INTERESADAS

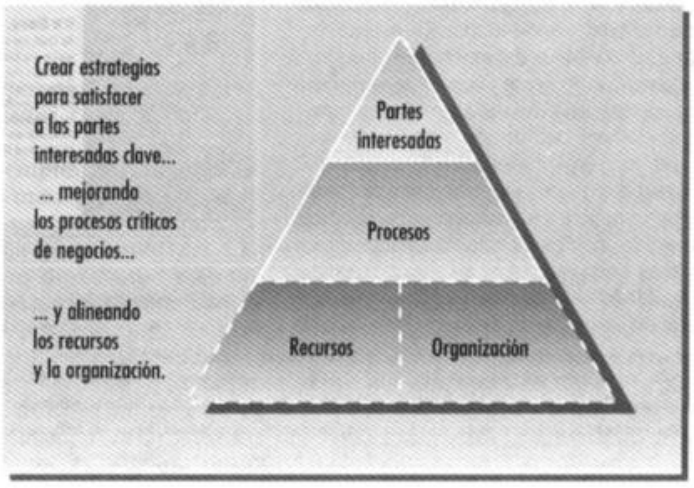
Como primera parada en el camino hacia el alto desempeño, la empresa debe definir sus partes interesadas y sus necesidades. Tradicionalmente, la mayor parte de las empresas dedicaba la mayor parte de su atención a sus accionistas. Hoy, cada vez más empresas se están dando cuenta de que si no cuidan de otras *partes interesadas* —clientes, empleados, proveedores, distribuidores— es posible que el negocio nunca produzca suficientes utilidades para los accionistas.

Un negocio se debe esforzar por satisfacer las expectativas mínimas (de umbral) de cada parte interesada. Al mismo tiempo, la empresa puede fijarse como meta proporcionar niveles de satisfacción por arriba del mínimo a diferentes partes interesadas. Por ejemplo, la empresa podría tratar de deleitar a sus clientes, tener un buen desempeño con sus empleados y proporcionar un nivel de satisfacción de umbral a sus proveedores. Al establecer estos niveles, la empresa debe tener cuidado de no violar el sentido de equidad que tienen las diversas partes interesadas acerca del respectivo tratamiento que están recibiendo.[8]

FIGURA 2.2

La empresa de alto desempeño

Fuentes: P. Ranganath Nayak, Erica Drazen y George Kastner, "The High-Performance Business: Accelerating Performance Improvement", *Prism*, primer trimestre de 1992, p. 6. Reproducción autorizada por Arthur D. Little, Inc.



Existe una relación dinámica que vincula a las partes interesadas. Una empresa inteligente crea un nivel elevado de satisfacción de los empleados, lo cual da pie a un mayor esfuerzo, y ello, a su vez, redunda en productos y servicios de más alta calidad; esto crea una satisfacción más alta entre los clientes, lo cual genera más compras repetidas; estas compras repetidas producen mayor crecimiento y utilidades, y ello hace que los accionistas estén muy satisfechos, lo cual da lugar a una mayor inversión, y así sucesivamente. He aquí el círculo virtuoso que implica utilidades y crecimiento.

PROCESOS

Conseguir clientes leales mediante servicios personales es una meta de marketing del próximo milenio.

Una empresa sólo puede alcanzar sus metas en cuanto a satisfacción controlando y vinculando los *procesos de trabajo*. Por tradición, el trabajo de una empresa se ha efectuado en departamentos, pero la organización departamental presenta ciertos problemas. Los departamentos por lo regular operan tratando de maximizar sus propios objetivos, que no necesariamente son los objetivos de la empresa. El trabajo pierde ímpetu y los planes se alteran, a medida que pasan de un departamento a otro.

Las empresas de alto desempeño se están concentrando cada vez más en la necesidad de manejar los procesos centrales del negocio, como el desarrollo de productos nuevos, la atracción y retención de clientes y el surtido de pedidos; por otra parte, están sometiendo a *reingeniería* los flujos de trabajo y están creando *equipos multifuncionales* que se encargan de cada proceso.[9] Por ejemplo, en Xerox un Grupo de Operaciones de Clientes vincula los procesos de ventas, embarque, instalación, servicio y facturación, de modo que haya continuidad entre todas estas actividades. Las empresas ganadoras serán las que destaquen en el control de sus procesos centrales de negocios mediante equipos multifuncionales. Un estudio de McKinsey & Company informó:

> *Las empresas de alto desempeño hacen hincapié en un conjunto de habilidades muy diferente del de sus contrapartes de menor éxito. Ellas valoran las habilidades transfuncionales, o que abarcan varias funciones, mientras que otras empresas se enorgullecen de sus puntos fuertes funcionales. Las empresas de alto desempeño hacen alarde de contar con "los mejores gerentes de proyecto del mundo", mientras que las de bajo desempeño dicen: "Tenemos los mejores diseñadores de circuitos."*[10]

AT&T, Polaroid y Motorola son sólo algunas de las empresas que han reorganizado a sus trabajadores en equipos multifuncionales. Sin embargo, este tipo de equipos también se ha vuelto común en las organizaciones sin fines de lucro y gubernamentales. Por ejemplo:

- **Zoológico de San Diego** A medida que la misión del Zoológico de San Diego cambió de la simple exhibición a la conservación y a la educación, el zoológico modificó su organización. El parque remodelado consiste en zonas bioclimáticas, exhibiciones que sumergen a los visitantes en un entorno de depredador y presa, y flora y fauna de diferentes partes del mundo. Puesto que las zonas mismas ahora tienen mayor interdependencia, los empleados que las manejan deben colaborar también. Los jardineros, intendentes y expertos en el cuidado de animales ya no están separados por las fronteras tradicionales.[11]

RECURSOS

Para llevar a cabo sus procesos, una empresa necesita *recursos*: mano de obra, materiales, maquinaria, información, energía, etc. Los recursos se pueden comprar, arrendar o rentar. Tradicionalmente, las empresas poseían y controlaban la mayor parte de los recursos que ingresaban en su negocio, pero esta situación está cambiando. Las empresas se están dando cuenta de que algunos de los recursos que controlan no tienen tan buen desempeño como los que podrían obtener fuera de la empresa. Muchas empresas actuales han decidido obtener de *fuentes externas* los recursos menos cruciales si así pueden lograr mejor calidad o reducir los costos. Entre los recursos que con frecuencia se obtienen de fuentes externas están los servicios de limpieza, cuidado de prados y control de flotillas de automóviles. Hace poco, Kodak turnó el manejo de su departamento de procesamiento de datos a IBM. He aquí otro ejemplo de éxito en el uso de fuentes externas (*outsourcing*):

- **Topsy Tail** Algunos negocios nuevos garantizan su éxito con un uso hábil de fuentes externas. Tomima Edmark, inventora del aditamento de plástico para peinados TopsyTail, hizo crecer su empresa hasta tener ventas de $80 millones de dólares en 1993 con sólo dos empleados. En lugar de contratar a 50 o más empleados,

Edmark y sus dos empleados establecieron una red de 20 proveedores que se encargan de todo, desde fabricar el producto hasta atender las cuentas de venta al detalle. No obstante, Edmark ha tenido cuidado de seguir la regla número uno del *outsourcing* eficaz: mantener el control del desarrollo de productos nuevos y de la estrategia de marketing, las competencias centrales que constituyen el corazón de su empresa.[12]

La clave, entonces, es poseer y nutrir los recursos y competencias centrales que son la esencia del negocio. Nike, por ejemplo, no fabrica sus propios zapatos, porque ciertos fabricantes asiáticos son más competentes en esa labor. Lo que sí hace Nike es nutrir su superioridad en el diseño de calzado y las actividades asociadas a la venta, que son sus dos competencias centrales. La 3M Company tiene competencias centrales distintivas en sustratos, recubrimientos y adhesivos, que conjunta para crear varios negocios de éxito. Podemos decir que una *competencia central* tiene tres características: (1) es una fuente de ventaja competitiva en cuanto a que contribuye de forma significativa a los beneficios que el cliente percibe, (2) tiene potencial para aplicarse más ampliamente a una gran variedad de mercados y (3) es difícil que los competidores la imiten.[13]

A medida que se expanden las exploraciones tecnológicas y científicas, los negocios deben continuar la búsqueda de un servicio eficaz para los clientes.

También logran una ventaja competitiva las empresas que poseen *capacidades distintivas*. Mientras que las competencias centrales suelen implicar áreas de conocimientos técnicos y de producción especiales, las capacidades por lo regular describen la excelencia en procesos de negocios más amplios. Por ejemplo, Wal-Mart tiene una capacidad distintiva en reabastecimiento de productos basada en varias competencias centrales, que incluyen el diseño de sistemas de información y logística. El profesor George Day considera que las organizaciones impulsadas por el mercado sobresalen en tres capacidades distintivas, a saber, *detección de mercados, vinculación con clientes* y *fusión con el canal*.[14]

ORGANIZACIONES Y CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN

La *organización* de una empresa consiste en sus estructuras, políticas y cultura corporativa, todas las cuales pueden volverse disfuncionales en un entorno de negocios que cambia vertiginosamente. Mientras que las estructuras y las políticas se pueden modificar (con cierta dificultad), la cultura de la empresa es muy difícil de cambiar. No obstante, modificar una cultura corporativa a menudo es la clave para implementar con éxito una nueva estrategia.

¿Qué es exactamente una *cultura corporativa*? Poca gente de negocios encuentra las palabras precisas para describir este concepto tan evasivo, que algunos definen como "las experiencias, relatos, creencias y normas compartidas que caracterizan a una organización". No obstante, cuando uno entra en cualquier empresa lo primero que le llama la atención es la cultura corporativa: la forma en que la gente viste, cómo hablan entre sí, cómo saludan a los clientes.

A veces la cultura corporativa se desarrolla orgánicamente y se transmite directamente de la personalidad y hábitos del CEO a los empleados de la empresa. Eso sucede en el gigante de la computación Microsoft, que inició como una pequeña operación emprendedora. Aunque Microsoft ha crecido hasta convertirse en una empresa de $14,000 millones de dólares, no ha perdido la cultura obsesiva perpetuada por su fundador Bill Gates. De hecho, la mayoría de la gente piensa que la cultura ultracompetitiva de Microsoft es la principal clave de su éxito y de su tan criticado dominio de la industria de la computación.[15]

- **Microsoft** No se deje engañar por el tranquilo campus de edificios de pocos pisos, los verdes prados, los sombreados bosquecillos y el código de vestir estrictamente casual. Los *microsofties*, como se llaman a sí mismos los empleados de Microsoft se alimentan de un impulso competitivo despiadado que refleja la personalidad de Gates. Una propaganda de reclutamiento redactada por el mismo Gates dice: "La gente de Microsoft es en parte cerebritos, en parte individualistas de espíritu libre, y 100% apasionada por la tecnología." Sus rivales del Valle del Silicio los llaman "microsiervos", refiriéndose a su aparentemente servil dedicación a la empresa. Al igual que Gates, quien fundó la empresa cuando era todavía un adolescente, los *microsofties* son jóvenes; casi la tercera parte tiene 29 años o menos, con una edad promedio de 34 años. Su manera de vestir informal, en el que todo se vale, también tiene su origen en Gates, quien solía quedarse dormido en el piso de su cochera después de una sesión de escritura de que duraba toda la noche, y se levantaba para ir a trabajar con su ropa toda arrugada a la mañana siguiente. Aunque uno no lo sospecharía al ver a los empleados vestidos con camisetas, muchos de ellos están nadando en dinero, y parte de su celo competitivo se debe a la necesidad de sostener un precio por acción que se opera en múltiplos de más de 35, el doble que el

Standard & Poor's 500. Gente de dentro de Microsoft posee el 38% de la empresa, y hay más millonarios en el personal que en cualquier otra empresa del planeta.

¿Qué sucede cuando las empresas iniciadas por individuos emprendedores crecen y necesitan crear una estructura más rígida? ¿Qué sucede cuando empresas con culturas que chocan participan en una empresa conjunta o en una fusión? Ése fue el caso de la empresa alemana Daimler cuando se fusionó con Chrysler en 1998. Para lograr sobrevivir después de estar varias veces al borde de la quiebra, Chrysler se convirtió en la empresa más ágil y esbelta de Detroit. En contraste, Daimler tiene una cultura burocrática pesada. Todavía no se puede dar un veredicto acerca de esta fusión, pero si hemos de guiarnos por la historia, el choque de culturas será el reto más grande que enfrentará DaimlerChrysler. En un estudio realizado en 1992 por Coopers & Lybrand de 100 empresas cuyas fusiones fallaron o tuvieron problemas, el 85% de los ejecutivos entrevistados dijeron que las diferencias en el estilo y las prácticas gerenciales habían sido el principal problema. Esto fue sin duda lo que sucedió en la fusión entre WordPerfect Corporation y Novell:[16]

- **Novell y WordPerfect** Cuando Novell adquirió a WordPerfect Corporation en 1994, WordPerfect dominaba poco más de la mitad del mercado del software para procesar textos y Novell estaba bien establecida en el campo de productos de software y competía intensamente con Microsoft. El trato parecía perfecto desde todos los puntos de vista; sin embargo, las dos empresas tenían perspectivas diametralmente opuestas en cuanto a cosas básicas como el servicio a clientes. Antes de ser adquirida, WordPerfect era famosa por su destacada línea de ayuda a clientes, así que la gente de WordPerfect se resintió profundamente cuando Novell recortó el presupuesto para servicio. Las dos empresas tampoco pudieron ponerse de acuerdo en cómo se tomarían las decisiones y quién intervendría en el proceso. Incluso los empleados de bajo nivel de WordPerfect estaban acostumbrados a un grado considerable de autonomía y habían participado antes en el proceso de toma de decisiones. En cambio, la gente de Novell estaba acostumbrada a una jerarquía burocrática y a un proceso de toma de decisiones formal. Cuando surgieron desacuerdos entre los gerentes de Novell y de WordPerfect, el foco de la empresa fusionada se desplazó hacia las pugnas internas cuando debió haberse concentrado en el monstruo que estaba agazapado afuera de la puerta esperando para almorzarse a la empresa: Microsoft. En un epílogo interesante del matrimonio entre WordPerfect y Novell, WordPerfect recuperó su posición como líder en software de procesamiento de textos en menos de un año después de que Corel, que tenía una cultura más compatible, comprara la empresa a Novell.

La pregunta de qué explica el éxito de las empresas con alto desempeño duradero se abordó no hace mucho en un estudio de seis años realizado por Collins y Porras llamado *Built to Last*.[17] Los investigadores de Stanford identificaron a dos empresas en cada una de las 18 industrias, una a la que llamaron "empresa visionaria" y una a la que llamaron "empresa de comparación". Las empresas visionarias eran reconocidas como líderes de su industria y gozaban de amplia admiración; establecían metas ambiciosas, las comunicaban a sus empleados y se dedicaban en cuerpo y alma a un propósito elevado más allá de hacer dinero. Ellas también tuvieron un desempeño que superó por un amplio margen al de las empresas de comparación. Entre las empresas visionarias estuvieron General Electric, Hewlett-Packard y Boeing; las empresas de comparación correspondientes fueron Westinghouse, Texas Instruments y McDonnell Douglas.

Los autores encontraron tres cosas en común entre los 18 líderes de mercado. Primera, las empresas visionarias tenían un conjunto distintivo de valores a los que se ceñían estrictamente. Por ejemplo, IBM se ha ceñido a los principios de respeto por el individuo, satisfacción del cliente y mejora continua de la calidad durante toda su historia.[18] Y Johnson & Johnson se ajusta al principio de que su primera responsabilidad es para con sus clientes, la segunda es para con sus empleados, la tercera es para con su comunidad y la cuarta es para con sus accionistas. El segundo aspecto que tienen en común las empresas visionarias es que expresan su propósito en términos ilustrados. Xerox quiere mejorar la "productividad de la oficina", y Monsanto quiere "ayudar a acabar con el hambre en el mundo". Según Collins y Porras, el propósito central de una empresa no se debe confundir con sus metas o estrategias de negocios específicas y no debe ser simplemente una descripción de la línea de productos de la empresa. Vea el *Memorándum de marketing*, "¿Por qué existe usted y qué representa?"

El tercer aspecto común es que las empresas visionarias han desarrollado una visión de su futuro y encaminan sus acciones a implementarla. IBM ahora está tratando de establecer su liderazgo como una "empresa centrada en las redes" y no simplemente como el principal fabricante de computadoras.

MEMORÁNDUM de marketing

¿Por qué existe usted y qué representa?

Pruebe este ejercicio para identificar el propósito central de la organización:

Parta de la declaración descriptiva "Hacemos X productos" o "Prestamos X servicios". Luego, pregunte: "¿Por qué es importante eso?", pero repita la pregunta cinco veces. Después de cinco porqués, comprobará que está llegando al propósito fundamental de la organización. Por ejemplo, "Hacemos productos de grava y asfalto" se puede transformar en "Mejoramos la vida de la gente al mejorar la calidad de las estructuras artificiales".

Para identificar los valores centrales de la organización:

1. Presione con honestidad implacable hasta definir qué valores son realmente fundamentales.
2. Si puede mencionar cinco o seis, vuelva a comenzar. Lo más probable es que esté confundiendo los valores centrales (que no cambian) con las prácticas operativas, estrategias de negocios y normas culturales (todas las cuales están abiertas al cambio).
3. Después de haber bosquejado una lista preliminar de valores centrales, pregúntese lo siguiente acerca de cada uno: "Si las circunstancias cambiaran y nos castigaran por tener este valor central, ¿lo conservaríamos?"
4. Si no puede contestar honestamente que sí a la pregunta anterior, el valor no es central y debe eliminarse de la lista. A fin de cuentas, si los mercados cambian, las empresas no deben cambiar sus valores para adaptarlos al mercado; más bien, deben cambiar los mercados.

Fuente: Adaptado de James C. Collins y Jerry I. Porras, "Building Your Company's Vision", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1996, p. 65.

Las empresas de éxito podrían tener que adoptar una nueva perspectiva en cuanto a crear su estrategia. La perspectiva tradicional es que la alta gerencia detalla la estrategia y la comunica a los niveles inferiores. Gary Hamel ofrece la perspectiva contrastante de que hay ideas imaginativas en cuanto a estrategia en muchos puntos de la empresa.[19] La alta gerencia debe identificar y fomentar ideas frescas de tres grupos que suelen estar subrepresentados en la definición de estrategias: empleados con puntos de vista jóvenes; empleados que están muy alejados de las oficinas centrales de la empresa; y empleados que son nuevos en la industria. Todos estos grupos pueden desafiar la ortodoxia de la empresa y producir ideas nuevas estimulantes.

Debido a la sobrepoblación, en el nuevo milenio la gente podría comenzar a colonizar los océanos.

Se debe preparar una estrategia en cuanto a identificar y escoger entre diferentes visiones del futuro. El Royal Dutch/Shell Group ha sido pionero del *análisis de situaciones hipotéticas*, que consiste en crear representaciones razonables del posible futuro de la empresa con base en diferentes supuestos acerca de las fuerzas que controlan el mercado, e incluyendo diferentes incertidumbres. Los gerentes necesitan explorar a fondo cada situación pensando siempre en la pregunta "¿Qué haríamos si sucediera esto?" Luego se debe adoptar una situación hipotética como la más probable y, con el paso del tiempo, mantenerse alerta para detectar indicios que podrían confirmar o refutar la hipótesis.[20]

Las empresas de alto desempeño se organizan con el fin de entregar valor y satisfacción a los clientes. Veamos cómo se hace esto.

CÓMO PROPORCIONAR VALOR Y SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Dada la importancia del valor para el cliente y la satisfacción del cliente, ¿qué se necesita para producirlos y entregarlos? Para contestar esta pregunta necesitamos analizar los conceptos de cadena de valor y de sistemas de entrega de valor.

¿No sería agradable ser testigos de la desaparición de las caries dentales? Algunos científicos creen que esto será una realidad para el año 2020.

CADENA DE VALOR

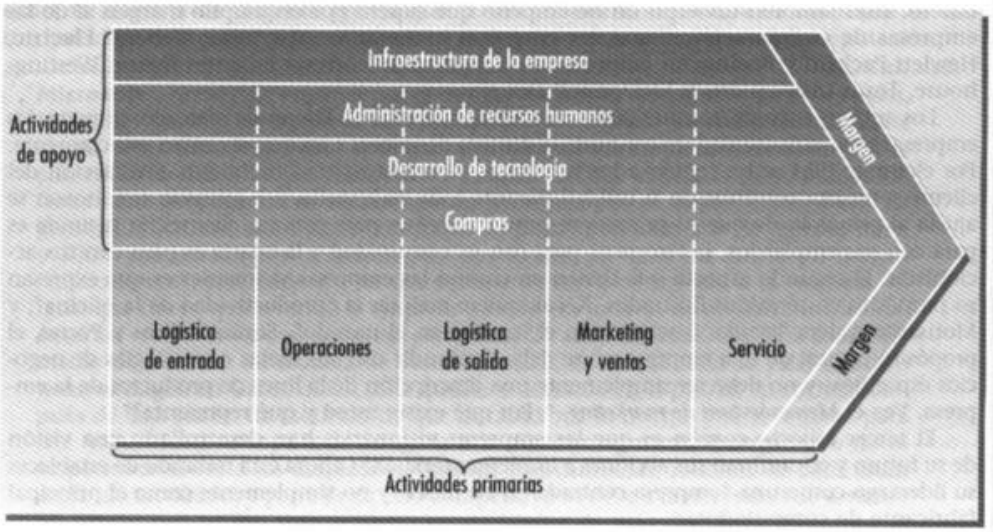
Michael Porter, de Harvard, propuso la *cadena de valor* como herramienta para identificar formas de crear más valor para los clientes (Fig. 2.3).[21] Toda empresa es un conjunto de actividades que se llevan a cabo para diseñar, producir, vender, entregar y apoyar su producto. La cadena de valor identifica nueve actividades con importancia estratégica que crean valor y costo en un negocio dado. Esas nueve actividades creadoras de valor consisten en cinco actividades primarias y cuatro actividades de apoyo.

Las actividades primarias representan la sucesión de introducir materiales al negocio (logística de entrada), convertirlas en productos terminados (operaciones), embarcar productos terminados (logística de salida), venderlos (marketing y ventas) y darles servicio (servicio). Las actividades de apoyo —compras, desarrollo de tecnología, manejo de recursos

FIGURA 2.3

La cadena de valor genérica

Fuente: Reproducción autorizada por The Free Press, una marca de Simon & Schuster, de *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, por Michael E. Porter, Derechos reservados © 1985 por Michael E. Porter.



humanos e infraestructura de la empresa— se manejan en ciertos departamentos especializados, pero no únicamente ahí. Por ejemplo, otros departamentos podrían efectuar ciertas compras y contratar personal. La infraestructura de la empresa cubre los costos de administración general, planificación, finanzas, contabilidad, asuntos legales y gubernamentales en que incurren todas las actividades primarias y de apoyo.

La tarea de la empresa consiste en examinar sus costos y desempeño en cada una de las actividades que crean valor y buscar formas de mejorarla. La empresa debe estimar los costos y desempeños de sus competidores como *benchmarks* o puntos de referencia contra los cuales comparar sus propios costos y desempeños. En la medida en que la organización puede desempeñar ciertas actividades mejor que sus competidores, podrá lograr una ventaja competitiva.

El Bilenio, la celebración oficial del año 2000, abarcó del 30 de diciembre de 1999 al 1o. de enero del 2000 y consistió en diversos eventos en todo el mundo.

El éxito de la empresa depende no sólo de qué tan bien cada departamento efectúa su trabajo, sino también de qué tan bien se coordinan las actividades de los diferentes departamentos. Con demasiada frecuencia, los departamentos de una empresa tratan de maximizar sus intereses en lugar de los intereses de la empresa y de los clientes. Un departamento de crédito podría tardar mucho en verificar el crédito de un posible cliente a fin de no incurrir en deudas incobrables. Mientras tanto, el cliente espera y el vendedor se siente frustrado. Un departamento de tráfico decide enviar la mercancía por ferrocarril para ahorrar dinero, y el cliente otra vez espera. Cada departamento ha erigido paredes que hacen lenta la entrega de servicio de calidad al cliente.

La solución de este problema estriba en hacer mayor hincapié en la continuidad del manejo de los *procesos centrales del negocio*. Muchas empresas están sometiendo a *reingeniería* sus negocios, creando equipos multidisciplinarios que manejan los procesos centrales.[22] Dichos procesos incluyen:

- *Creación de productos nuevos:* Todas las actividades implicadas en investigar, desarrollar y lanzar nuevos productos de alta calidad de manera rápida y dentro del presupuesto.
- *Control de inventarios:* Todas las actividades que intervienen en el establecimiento y manejo de los niveles de inventarios de materias primas, materiales semiacabados y productos terminados, de modo que haya un abasto adecuado y los costos de mantener existencias excesivas sean bajos.
- *Adquisición y retención de clientes:* Todas las actividades implicadas en financiar y retener a los clientes e incrementar sus compras.
- *Pedido a envío:* Todas las actividades que implica recibir y aprobar pedidos, enviar la mercancía a tiempo y cobrar el pago.
- *Servicio a clientes:* Todas las actividades requeridas para lograr que para los clientes sea fácil ponerse en contacto con los elementos correctos de la empresa y reciban servicio, respuestas y soluciones a problemas de manera rápida y satisfactoria.

El Bilenio ha obtenido la única marca comercial registrada globalmente para las celebraciones del año 2000.

Las empresas fuertes desarrollan una capacidad superior para manejar estos procesos centrales. Por ejemplo, uno de los puntos más fuertes de Wal-Mart es la eficacia con que traslada mercancías de los proveedores a las tiendas individuales. A medida que las tiendas venden su mercancía, la información de ventas fluye por computadora no sólo a las oficinas centrales de Wal-Mart sino también a sus proveedores, que envían mercancía de reemplazo a las tiendas casi al mismo ritmo con que desaparece de los anaqueles.[23]

La ciudad de Alejandría, en Egipto, conmemora el milenio construyendo un nuevo faro para sustituir al célebre faro de la antigüedad.

RED DE ENTREGA DE VALOR

Para tener éxito, la empresa también necesita buscar ventajas competitivas más allá de sus propias operaciones, en las cadenas de valor de sus proveedores, distribuidores y clientes. Muchas empresas actuales han formado sociedades con proveedores y distribuidores específicos para crear una *cadena de entrega de valor* (también llamada *cadena de abasto*) superior. Por ejemplo:[24]

- **Bailey Controls** Bailey Controls, un fabricante de sistemas de control para fábricas grandes que tiene sus oficinas centrales en Ohio y vende $300 millones de dólares al año, trata a algunos de sus proveedores como si fueran departamentos de la empresa. Bailey conectó hace poco a dos de sus proveedores directamente a su sistema de control de inventarios. Cada semana, Bailey envía electrónicamente a Future Electronics, basada en Montreal, sus pronósticos más recientes de los materiales que va a necesitar durante los próximos seis meses, con el fin de que Future pueda tener las existencias necesarias. Cada vez que una gaveta de com-

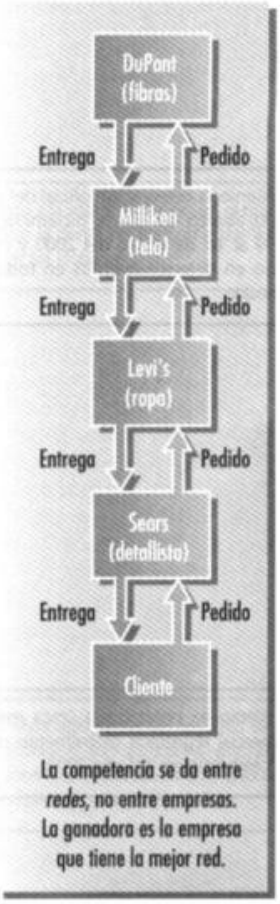


FIGURA 2.4

Red de entrega de valor de Levi Strauss

ponentes baja de cierto nivel, un empleado de Bailey lee el código de barras de la gaveta con un lector láser, y con ello avisa instantáneamente a Future que debe enviar los componentes de inmediato. Aunque sistemas como éste desplazan los costos de inventarios hacia los proveedores, éstos los aceptan de buena gana a cambio de la posibilidad de incrementar sus volúmenes de ventas. Es una sociedad en la que todos ganan.

- **Betz Laboratories** Betz Laboratories, un fabricante de sustancias para el tratamiento de aguas industriales basado en Pennsylvania, vende compuestos químicos que evitan que el agua de las plantas de sus clientes tape las tuberías o corroa la maquinaria. Hoy día Betz suministra a sus clientes fuertes tanto productos como conocimientos. Equipos de alto nivel integrados por ingenieros y gerentes de Betz, así como del cliente, examinan toda el agua de las plantas del cliente. Hacen y contestan preguntas como: ¿El agua es segura para el equipo? ¿El agua cumple con las normas ecológicas? ¿Se está usando de la forma más económica y eficaz posible? En menos de un año, el equipo de Betz asignado a una planta de AlliedSignal detectó ahorros potenciales en los costos por $2,500 millones de dólares.

Otro excelente ejemplo de red de entrega de valor es la que conecta a Levi Strauss & Company, el famoso fabricante de *blue jeans*, con sus proveedores y distribuidores (Fig. 2.4). Uno de los principales detallistas de Levi's es Sears. Todas las noches, gracias al intercambio electrónico de datos (EDI), Levi's se entera de qué tallas y qué estilos de *blue jeans* se vendieron a través de Sears y otros establecimientos importantes. Luego, Levi's ordena electrónicamente más tela a Milliken & Company, su proveedor de telas, para ser entregada el día siguiente. Milliken, a su vez, transmite un pedido de fibra a DuPont, su proveedor de fibras. De este modo, los socios de la cadena de abasto utilizan la información de ventas más actual para fabricar lo que se está vendiendo, en lugar de fabricar con base en un pronóstico que podría diferir de la demanda real. En este *sistema de respuesta rápida*, la demanda impulsa la producción, no la oferta. El desempeño de Levi's en comparación con otro fabricante de *jeans* —digamos Wrangler— depende de la calidad de la *red de marketing* de Levi's en comparación con la red de marketing de Wrangler. Ya no son las empresas las que compiten; ahora lo hacen las redes de marketing.

CÓMO ATRAER Y RETENER CLIENTES

Además de mejorar sus relaciones con sus socios de la cadena de suministro, muchas empresas están decididas a forjar lazos de lealtad más fuertes con sus clientes finales. En el pasado, muchas empresas daban a sus clientes por descontado. Tal vez sus clientes no hayan tenido muchas otras fuentes de abasto, o todos los proveedores daban un servicio igualmente deficiente, o el mercado estaba creciendo con tanta rapidez que la empresa no se preocupaba por satisfacer a sus clientes. Es obvio que las cosas han cambiado.

Los clientes actuales son más difíciles de complacer: son más inteligentes, más conscientes del precio, más exigentes, menos dispuestos a perdonar, y son abordados por más competidores con ofertas que son iguales o mejores. El reto, según Jeffrey Gitomer, no es producir clientes satisfechos; varios competidores pueden hacerlo. El reto es producir clientes leales.[25]

CÓMO ATRAER CLIENTES

Las empresas que quieren incrementar sus utilidades y ventas tienen que dedicar tiempo y recursos considerables a la búsqueda de clientes nuevos. La *adquisición de clientes* requiere gran habilidad para *generar prospectos*, *calificar prospectos* y *convertir cuentas*. Para generar prospectos, la empresa crea anuncios y los coloca en medios que lleguen a los nuevos prospectos; envía correo directo y hace llamadas telefónicas a posibles prospectos; sus vendedores participan en exposiciones del ramo donde podrían encontrar nuevos prospectos; etcétera. Toda esta actividad produce una lista de *sospechosos*. La siguiente tarea consiste en determinar cuáles de los sospechosos son realmente buenos prospectos, y esto se hace entrevistándolos, verificando su situación financiera, etc. Los prospectos se pueden calificar como calientes, tibios y fríos. Los vendedores primero se ponen en contacto con los prospectos calientes y tratan de convertirlos en cuentas, lo que implica hacer presentaciones, contestar a objeciones y negociar términos definitivos.

CÁLCULO DEL COSTO DE LOS CLIENTES PERDIDOS

No basta con ser hábiles para atraer nuevos clientes; la empresa debe conservarlos. Demasiadas empresas padecen un elevado *recambio* de clientes; es decir, ganan nuevos clientes pero pronto pierden muchos de ellos. Es como añadir continuamente agua a una olla que tiene fugas. Las empresas actuales deben poner más atención en su *tasa de deserción de clientes* (la rapidez con que pierden clientes). Las empresas de teléfonos celulares, por ejemplo, pierden el 25% de sus suscriptores cada año con un costo que se estima entre 2,000 y 4,000 millones de dólares. La reducción de la tasa de deserción requiere cuatro pasos.

Primero, la empresa debe definir y medir su tasa de retención. En el caso de una revista, la tasa de renovaciones es una buena medida de la retención. En el caso de una universidad, podría usarse la tasa de retención entre el primer y segundo año, o la tasa de graduación.

Segundo, la empresa debe distinguir las causas de la pérdida de clientes e identificar las que se puedan controlar mejor. (Vea el *Memorándum de marketing*, "Preguntas para cuando los clientes se van".) La Forum Corporation analizó los clientes perdidos de 14 empresas importantes debido a razones distintas de salir de la región o dejar de operar: el 15% cambió porque encontró un producto mejor; otro 15% encontró un producto más barato; y el 70% se fue porque el proveedor no le prestaba mucha atención o no lo atendía bien. No puede hacerse mucho para retener clientes que salen de la región o dejan de operar, pero sí puede hacerse mucho en el caso de los clientes que se van por servicio deficiente, productos chapuceros o precios altos. La empresa necesita examinar los porcentajes de clientes que se van por estas u otras razones.[26]

Tercero, la empresa necesita estimar qué tantas utilidades pierde cuando pierde clientes. En el caso de un cliente individual, las utilidades perdidas equivalen al *valor de por vida* del cliente; es decir, el valor presente del flujo de utilidades que la empresa habría obtenido si el cliente no hubiera desertado de manera prematura. En el caso de un grupo de clientes perdidos, un transportista importante estimó sus utilidades perdidas así:

- La empresa tenía 64,000 cuentas.
- La empresa perdió el 5% de sus cuentas este año a causa de un servicio deficiente: esto equivale a perder 3,200 cuentas (.05 × 64,000).
- Una cuenta perdida promedio representó una pérdida de ganancias de $40,000. Por tanto, la empresa perdió ganancias por $128,000,000 (3,200 × $40,000).
- El margen de utilidades de la empresa es del 10%. Por tanto, la empresa perdió $12,800,000 (.10 × $128,000,000) este año. Puesto que los clientes se fueron prematuramente, la pérdida real de la empresa con el tiempo es mucho mayor.

Cuarto, la empresa necesita determinar cuánto le costaría reducir la tasa de deserción. En tanto el costo sea menor que las utilidades perdidas, la empresa deberá gastar esa cantidad para reducir la tasa de deserción.

Por último, no hay nada mejor que simplemente escuchar a los clientes. Algunas empresas han creado un mecanismo continuo que mantiene a los gerentes *senior* en contacto permanente con la retroalimentación de clientes. MBNA, la gigantesca empresa de tarjetas de crédito, pide a cada ejecutivo que escuche las conversaciones telefónicas del área de servicio a clientes o de las unidades de recuperación de clientes. Deere & Company, que fabrica tractores John Deere y tiene un récord soberbio de lealtad de clientes —una retención anual de casi el 98% en algunas áreas de producto— utiliza empleados retirados para entrevistar a desertores y clientes.[27]

MEMORÁNDUM de marketing

Preguntas para cuando los clientes se van

Para crear programas de retención eficaces, los gerentes de marketing necesitan identificar patrones en las deserciones de los clientes. Este análisis debe comenzar con los registros internos, como bitácoras de ventas, registros de precios y resultados de encuestas de clientes. El siguiente paso consiste en extender la investigación de deserciones a fuentes externas, como estudios de *benchmarking* y datos estadísticos de asociaciones del ramo. He aquí algunas preguntas clave:

- ¿Los clientes desertan a diferentes tasas durante el año?
- ¿La retención varía por sucursal, región, representante de ventas o distribuidor?
- ¿Qué relación hay entre las tasas de retención y los cambios de precios?
- ¿Qué sucede con los clientes perdidos, y a dónde suelen acudir?
- ¿Cuáles son las tasas de retención normales en su industria?
- ¿Qué empresa de su industria retiene más tiempo a los clientes?

Fuente: Reimpreso de William A. Sherden, "When Customers Leave", *Small Business Reports*, noviembre de 1994, p. 45.

LA NECESIDAD DE RETENER A LOS CLIENTES

Lamentablemente, casi toda la teoría y la práctica de marketing se centra en el arte de atraer a nuevos clientes, más que en el de retener a los clientes actuales. Tradicionalmente, se ha hecho hincapié en conseguir ventas, no en forjar relaciones; en prevender y vender más que en cuidar al cliente después.

No obstante, algunas empresas siempre han tenido una pasión por la lealtad y la retención de los clientes.[28]

- **Lexus** Desde el principio, Lexus escogió concesionarios que habían demostrado una firme dedicación al servicio y satisfacción de sus clientes. La empresa también se asegura de que sus concesionarios sepan lo mucho que representa para ellos en

términos de dólares el mejorar la retención de los clientes. La empresa ha construido un modelo que puede servir para calcular cuánto más ganaría cada concesionaria si lograra niveles más altos de recompra y lealtad de servicio. Un ejecutivo de Lexus dijo al autor: "El objetivo de nuestra empresa va más allá de satisfacer al cliente. Nuestro objetivo es deleitar al cliente."

Otra de las maravillas del mundo antiguo, la Biblioteca de Alejandría, se está reconstruyendo para el milenio. La célebre biblioteca fue consumida por las llamas en tiempos de Cleopatra.

La clave para retener clientes es la *satisfacción*. Un cliente muy satisfecho:

- Se mantiene leal más tiempo
- Compra más cuando la empresa introduce nuevos productos o moderniza los productos existentes
- Habla favorablemente acerca de la empresa y sus productos
- Presta menos atención a las marcas y la publicidad de la competencia y es menos sensible al precio
- Ofrece ideas de producto o servicio a la empresa
- Cuesta menos atenderlo que a un cliente nuevo porque las transacciones se vuelven rutinarias

Por todo esto, a una empresa le conviene medir la satisfacción de los clientes con regularidad. La empresa podría llamar por teléfono a compradores recientes e indagar cuántos de ellos están muy satisfechos, simplemente satisfechos, indiferentes, insatisfechos y muy insatisfechos. Se podría perder hasta el 80% de los clientes muy insatisfechos, tal vez el 40% de los clientes insatisfechos, cerca del 20% de los clientes indiferentes y quizá el 10% de los clientes satisfechos. Sin embargo, la pérdida de los clientes muy satisfechos normalmente no rebasará el 1 o 2%. La moraleja: trate de exceder las expectativas de los clientes, no sólo de igualarlas.

MM, 2000 y *Y2K* son algunas formas originales de referirse al nuevo milenio.

Algunas empresas creen que obtienen una idea del grado de satisfacción de los clientes con sólo hacer un recuento de las quejas de los clientes. Sin embargo, el 95% de los clientes insatisfechos no se queja; muchos simplemente dejan de comprar.[29] Lo mejor que una empresa puede hacer es facilitar que el cliente se queje. Los formatos para sugerencias, los números telefónicos sin cargo por larga distancia y las direcciones de correo electrónico tienen este fin. La empresa 3M espera que los clientes llamen con sugerencias, preguntas y quejas. 3M asegura que más de las dos terceras partes de sus ideas para mejorar productos las obtuvo escuchando las quejas de los clientes.

Sin embargo, no basta con escuchar. La empresa debe responder con rapidez y de forma constructiva a las quejas:

> *De los clientes que registran una queja, entre el 54 y el 70% vuelven a comprar a la organización si su queja se resuelve. La cifra sube a un asombroso 95% si el cliente siente que la queja se resolvió rápidamente. Los clientes que se han quejado ante una organización y cuyas quejas se han resuelto satisfactoriamente les dicen a cinco personas en promedio que recibieron un buen trato.*[30]

En los umbrales del año 2000, el año 1000 ha vuelto a estar de actualidad.

Puesto que los clientes leales representan una fracción sustancial de las utilidades de la empresa, no conviene arriesgarse a perder un cliente por no hacer caso de un agravio o poner peros cuando el monto es pequeño. IBM exige a cada vendedor redactar un informe completo acerca de cada cliente perdido y de todas las medidas que se tomaron para restaurar la satisfacción. Recuperar clientes perdidos es una importante actividad de marketing, y a menudo cuesta menos que atraer a clientes nuevos.

Una empresa que ha sido reconocida desde hace mucho por su hincapié en la satisfacción de los clientes es L.L. Bean, Inc., que opera un negocio de ventas por catálogo de ropa y equipo para la vida agreste. L.L. Bean ha combinado cuidadosamente sus programas de marketing externo e interno. A sus clientes, la empresa ofrece lo siguiente:[31]

Garantía del 100%

Todos nuestros productos están garantizados para proporcionar un 100% de satisfacción en todos los sentidos. Devuelva cualquier cosa que nos haya comprado en cualquier momento si no está satisfecho. Lo reemplazaremos, le devolveremos el precio de compra o lo acreditaremos a su tarjeta de crédito, como usted desee. No queremos que usted tenga nada de L.L. Bean que no sea totalmente satisfactorio.

A fin de motivar a los empleados para que atiendan bien a los clientes, la empresa exhibe el siguiente cartel en lugares prominentes de sus oficinas:[32]

> *¿Qué es un cliente?*
>
> *Un cliente es la persona más importante en esta oficina . . . en persona o por correo.*
>
> *Un cliente no depende de nosotros . . . nosotros dependemos de él.*
>
> *Un cliente no es una interrupción de nuestro trabajo . . . es el propósito de nuestro trabajo. No le estamos haciendo un favor al atenderlo... él nos está haciendo un favor al darnos la oportunidad de servirlo.*
>
> *Un cliente no es alguien con quien discutir o contra quien medir el ingenio. Nadie ha ganado jamás una discusión con un cliente.*
>
> *Un cliente es una persona que nos trae sus deseos. Es nuestra tarea manejarlos con provecho tanto para él como para nosotros.*

En el milenio anterior, ciudades italianas como Génova y Venecia comerciaban activamente con Constantinopla y otros centros del Mediterráneo oriental.

Hoy día, más y más empresas están reconociendo la importancia de satisfacer a los clientes actuales y de retenerlos. He aquí algunos datos interesantes relacionados con la retención de clientes:[33]

- Adquirir clientes nuevos puede costar cinco veces más que satisfacer y retener a los clientes actuales. Se requiere mucho esfuerzo para inducir a clientes satisfechos a que cambien de proveedor.
- Una empresa promedio pierde el 10% de sus clientes cada año.
- Una reducción del 5% en la tasa de deserción de clientes puede incrementar las utilidades entre un 25% y un 85%, dependiendo de la industria.
- La tasa de utilidad de los clientes tiende a aumentar durante la vida del cliente retenido.

Podemos resolver un ejemplo para apoyar nuestra insistencia en la retención de clientes. Supongamos que una empresa analiza lo que le cuesta adquirir un cliente nuevo:

Costo medio de una visita de ventas (incluye salario, comisión, prestaciones y gastos)	$300
Promedio de visitas de ventas necesarias para convertir un prospecto en un cliente	×4
Costo de atraer un cliente nuevo	$1,200

Cronología: Los comerciantes de la Baja Edad Media han sido llamados los primeros capitalistas occidentales, les movía el lucro y la oportunidad de obtener grandes riquezas.

Ésta es una estimación baja porque estamos omitiendo el costo de publicidad y promoción, más el hecho de que sólo una fracción de todos los prospectos abordados termina convirtiéndose en clientes.

Supongamos ahora que la empresa estima el valor de por vida medio de un cliente así:

Ingresos totales por cliente	$5,000
Promedio de años de lealtad	×2
Margen de utilidades de la empresa	×.10
Valor de por vida de un cliente	$1,000

Esta empresa está gastando más en atraer nuevos clientes que lo que éstos valen. A menos que la empresa pueda conseguir clientes con menos visitas de ventas, que gaste menos por visita, que estimule el gasto anual de los clientes nuevos, que conserve a los clientes más tiempo o les venda productos con un margen de utilidad más amplio, la empresa irá camino a la quiebra.

Hay dos formas de fortalecer la retención de clientes. Una es erigir grandes barreras para el cambio. Los clientes serán menos propensos a cambiar de proveedor si ello implica mayores costos de capital o de búsqueda, o la pérdida de descuentos de cliente leal. Una mejor estrategia es entregar una satisfacción alta a los clientes. Esto dificulta que los competidores puedan superar las barreras para el cambio con sólo ofrecer precios más bajos o estímulos para cambiar. La tarea de crear una lealtad firme entre los clientes se denomina *marketing de relación*. El marketing de relación abarca todos los pasos que dan las empresas para conocer y servir mejor a sus clientes valiosos.

MARKETING DE RELACIÓN: LA CLAVE

Para entender el marketing de relación con los clientes, debemos repasar el proceso de atraer y conservar clientes. En la figura 2.5 se muestran los principales pasos del *proceso de desarrollo de clientes*. El punto de partida son los *sospechosos*, todos los que podría pensarse que comprarán el producto o servicio. La empresa examina con detenimiento a los sospechosos para determinar quiénes son los *prospectos* más factibles: la gente que tiene un interés potencial intenso en el producto y capacidad para pagarlo. Los *prospectos descalificados* son aquellos que la empresa rechaza porque no tienen buen crédito o porque no serían rentables. La empresa espera convertir muchos de sus *prospectos calificados* en clientes primerizos, y luego convertir esos clientes primerizos satisfechos en *clientes que repiten*. Tanto los clientes primerizos como los que repiten podrían seguir comprando también a competidores. Entonces, la empresa actúa para convertir clientes que repiten en *clientes permanentes*: personas a las que la empresa trata de forma muy especial y a quienes conoce bien. El siguiente reto es convertir los clientes permanentes en *miembros* iniciando un programa de membresía que ofrece toda una serie de beneficios a los clientes que se inscriben. Si todo sale bien, los miembros se convertirán en *partidarios*: clientes que recomiendan con entusiasmo a la empresa y sus productos y servicios. El reto definitivo es convertir a los partidarios en *socios*, cuando el cliente y la empresa colaboran activamente.

Es inevitable que algunos clientes se vuelvan inactivos o se vayan porque están en quiebra, se mudan a un lugar lejano, están insatisfechos, etc. Aquí el reto de la empresa es reactivar a los clientes insatisfechos utilizando *estrategias de recuperación de clientes*. A menudo es más fácil volver a atraer ex-clientes, porque la empresa conoce sus nombres y antecedentes, que encontrar clientes nuevos.

La creación de clientes más leales hace crecer las ganancias. Sin embargo, la empresa tiene que gastar más para despertar una mayor lealtad en los clientes. ¿Qué tanto debe invertir una empresa en forjar relaciones si no quiere que los costos excedan las ganancias? Es preciso distinguir cinco niveles de inversión distintos en el fortalecimiento de relaciones con los clientes:

1. *Marketing básico:* El vendedor simplemente vende el producto.
2. *Marketing reactivo:* El vendedor vende el producto y anima al cliente para que llame si tiene dudas, comentarios o quejas.
3. *Marketing responsable:* El vendedor llama por teléfono al cliente poco después de la venta para verificar si el producto está cumpliendo con lo que se esperaba de él. El vendedor pregunta al cliente si tiene alguna sugerencia para mejorar el producto o servicio, y si algo específico le ha decepcionado. Esta información ayuda a la empresa a mejorar continuamente su desempeño.
4. *Marketing proactivo:* El vendedor de la empresa se pone en contacto con el cliente de vez en cuando para sugerirle mejores usos del producto o enterarle de productos nuevos que podrían serle útiles. (Los representantes de ventas de Kraft U.S.A. solían limitar su labor con el cliente a idear promociones en supermercados; ahora son más proactivos y ofrecen resultados de investigaciones y consejos para mejorar las utilidades de una tienda.)
5. *Marketing de sociedad:* La empresa trabaja continuamente con el cliente para descubrir formas de mejorar su desempeño. (General Electric ha colocado de manera permanente a algunos de sus ingenieros en Praxair, Inc., para ayudar a elevar la productividad de esa empresa.)

La mayor parte de las empresas practica sólo marketing básico cuando sus mercados contienen muchos clientes y sus márgenes de utilidades por unidad son pequeños. Heinz no va a telefonear a cada comprador de catsup para expresar su aprecio. En el mejor de los casos, Heinz establecerá una línea directa para clientes. En el otro extremo, en mercados con pocos clientes y márgenes de utilidad amplios, la mayor parte de las empresas se desplazan hacia el marketing de sociedad. Boeing, por ejemplo, trabaja en estrecha colaboración con American Airlines para diseñar aviones Boeing que satisfagan plenamente las necesidades de American. Como se aprecia en la figura 2.6, el nivel probable de marketing de relación depende del número de clientes y del nivel de margen de utilidades.

El mejor marketing de relación que se efectúa hoy es el impulsado por la tecnología. GE Plastics no podría dirigir su boletín a los clientes de forma tan eficaz si no fuera por los adelantos en el software de bases de datos. Dell, de quien ya hablamos, no podría personalizar los pedidos de computadoras para sus clientes corporativos globales sin adelantos en

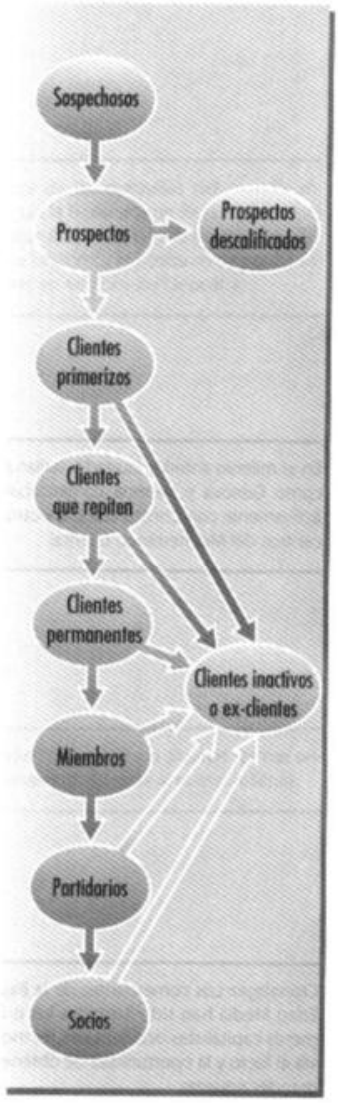


FIGURA 2.5

El proceso de desarrollo de clientes

Fuente: Vea Jill Griffin, *Customer Loyalty: How to Earn It, How to Keep It* (Nueva York: Lexington Books, 1995), p. 36. Vea también Murray Raphel y Neil Raphel, *Up the Loyalty Ladder: Turning Sometime Customers into Full-Time Advocates of Your Business* (Nueva York: HarperBusiness, 1995).

	MARGEN ALTO	MARGEN MEDIO	MARGEN BAJO
Muchos clientes/ distribuidores	Responsable	Reactivo	Básico o reactivo
Número mediano de clientes/ distribuidores	Proactivo	Responsable	Reactivo
Pocos clientes/ distribuidores	Sociedad	Proactivo	Responsable

FIGURA 2.6

Niveles de marketing de relación

la tecnología de Web. Las empresas están utilizando correo electrónico, sitios Web, centros de llamadas, bases de datos y software de base de datos para promover un contacto continuo entre la empresa y el cliente. He aquí un sitio Web de una empresa que se convirtió en una mina de oro de marketing de relación:

- **Indus International** Indus International, un fabricante de software para gestión de activos empresariales basado en San Francisco, lanzó CareNet, un sitio Web diseñado para mejorar la retención simplificando el contacto con los clientes. El sitio permite a los clientes acceder a información sobre productos que se actualiza a menudo, hacer preguntas a sus representantes de servicio, y obtener soluciones para problemas específicos. También se anima a los clientes para que proporcionen retroalimentación por la Web y publiquen soluciones a problemas de producción. Hasta ahora, los clientes de Indus han quedado impresionados. CareNet tuvo 30 usuarios en su primer mes, y esa cifra subió a 600 apenas 10 meses después.[34]

Si integramos el teléfono —desde hace mucho, un medio para desarrollar relaciones con los clientes— con la tecnología Web obtenemos un mecanismo en extremo potente para atraer y retener clientes. Vea el recuadro de *Marketing para el milenio*, "Del teléfono a la telerred: cómo los nuevos centros de llamadas hacen que sigan llegando clientes".

Cronología: Los mercaderes árabes que se asentaron en la India a principios del último milenio atraían a conversos ansiosos de prosperar en los negocios.

¿Qué herramientas de marketing específicas puede usar una empresa para crear lazos más fuertes con los clientes y satisfacerlos más? Berry y Parasuraman han distinguido tres enfoques que acrecientan el valor:[35] añadir beneficios financieros, añadir beneficios sociales y añadir lazos estructurales.

Adición de beneficios financieros

Dos beneficios financieros que las empresas pueden ofrecer son programas de marketing por frecuencia y programas de marketing de clubs. Los *programas de marketing por frecuencia* (*PMF*) están diseñados para proporcionar recompensas a los clientes que compran con frecuencia o en cantidades sustanciales. El marketing por frecuencia es un reconocimiento del hecho de que el 20% de los clientes de una empresa podrían representar el 80% de sus ventas.

American Airlines fue una de las primeras empresas en probar un programa de marketing por frecuencia cuando decidió ofrecer créditos por kilometraje a sus clientes, a principios de los años ochenta. Los hoteles fueron los siguientes en adoptar los PMF, con Marriot y su Programa de Huésped de Honor a la cabeza. Los huéspedes frecuentes reciben mejores habitaciones o habitaciones gratuitas después de ganar cierto número de puntos. Poco tiempo después, las empresas de renta de automóviles patrocinaron PMFs. Luego las empresas de tarjetas de crédito comenzaron a ofrecer puntos con base en el nivel de uso de las tarjetas. Sears ofrece devolución de dinero a sus tarjetahabientes Discover sobre las compras hechas con la tarjeta. Hoy día muchas cadenas de supermercados ofrecen "tarjetas de club de precios", que ofrecen a los clientes miembros descuentos en artículos específicos.

Por lo regular, la primera empresa que introduce un PMF es la que obtiene los mayores beneficios, sobre todo si los competidores no responden con rapidez. Una vez que los competidores responden, los PMF se pueden convertir en una carga financiera para todas las empresas que los ofrecen.

MARKETING PARA EL MILENIO

Del teléfono a la telerred: cómo los nuevos centros de llamadas hacen que sigan llegando clientes

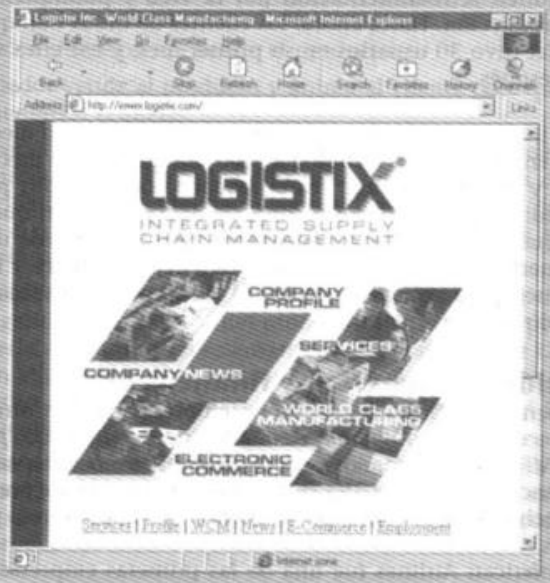
Cada vez que la aficionada a los cigarros puros Cara Biden ha llamado a Famous Smoke Shop en busca de los codiciados cigarros Short Stories, han estado agotados. Sin embargo, esto no ha hecho que Biden deje de ser una clienta leal de Famous ni ha impedido que llame otra media docena de veces.

Cada vez que Biden telefonea a Famous, un sistema conocido como distribuidor automático de llamadas (ACD, por sus siglas en inglés) se activa inmediatamente para contestar la llamada y dirigirla a la persona de contacto apropiada. Aunque a mucha gente no le gusta recibir una respuesta automatizada cuando marca el número de una empresa, Biden quedó impresionada con la rapidez con que el ACD la comunicaba con un representante de servicio a clientes, y también disfrutaba al platicar con el enterado representante acerca de alternativas para los puros tan difíciles de encontrar. El representante no sólo sabía de cigarros puros, sino que también conocía a Biden, porque su historial de compras y consultas anteriores aparecía en la pantalla de su computadora.

Las empresas como Famous Smoke Shops ven al centro de llamadas automatizado como una potente herramienta tecnológica para sacar el máximo provecho de cada interacción con un cliente. El centro de llamadas no es sólo una hilera de teléfonos: es una operación de telemarketing de alta tecnología que permite a las empresas dirigirse a sus clientes más rentables, aumentar las compras repetidas, evitar que los clientes deserten, atraer a clientes de la competencia, y más. De hecho, el término *centro de llamadas* podría ser inapropiado. Los centros de llamadas son "en realidad más bien centros de contacto", dice Carter Lusher, vicepresidente del Gartner Group, una empresa de tecnología e investigación en información, "capaces de manejar clientes que entran en contacto con la empresa por teléfono, fax, la Web, correo electrónico o incluso un quiosco de video interactivo."

Un centro de llamadas puede ser de entrada (*inbound*, que recibe llamadas) o de salida (*outbound*, un centro de telemarketing), pero en ambos casos de lo que se trata es de hacer que las interacciones de los clientes con las empresas sean ininterrumpidas y uniformes, sin importar la forma de comunicación que escojan. De hecho, la tecnología más moderna permite a un cliente navegar en un sitio de la World Wide Web en una PC mientras un agente de servicio a clientes navega en el mismo sitio. Ellos pueden hablar a través de una línea telefónica aparte o por una conexión de Internet para comparar productos o explicar cómo funcionan. Supreet Manachada, funcionario tecnológico en jefe (CIO) de la empresa de tecnología Logistix, Inc., de Fremont, California, dice: "Estamos creciendo como locos, y en definitiva es porque los clientes están llegando a nosotros a través de esta tecnología." Logistix está probando el software Web Agent, de Aspect Telecommunications Inc. Web Agent sincroniza las pantallas de Web que ven el agente y el cliente mientras hablan, e incluso permite a cualquiera de las partes encerrar palabras en círculos que ambos pueden ver. Tal vez esto no parezca una gran cosa, pero para los clientes es muy útil que un agente pueda explicar un dispositivo tecnológico complejo, como un enrutador, mientras ven un diagrama en la pantalla. A Logistix también le gusta mucho la capacidad de la tecnología para convertir el centro de llamadas en un punto central de contacto con el cliente.

Forrester Research, Inc., de Cambridge, Massachusetts, ha bautizado a la relación Web-centro de llamadas "teleweb". "La jugada definitiva", dice David Cooperstein, un analista de Forrester, "es dejar que el cliente decida cómo quiere ponerse en contacto con uno y asegurarse de que el resultado de cualquier decisión sea una interfaz coherente, de modo que si un cliente llama, el agente esté enterado del mensaje de correo electrónico que acaba de enviar." Aunque es inevitable un auge de las aplicaciones de teleweb, quienes tienen más probabilidades de beneficiarse son las empresas que venden productos complicados, de alta tecnología, como Logistix. No obstante, gente como Cara Biden probablemente seguirá llamando para preguntar por los cigarros puros, u otros productos de baja tecnología, por teléfono.



La página portal de Logistix: Logistix vende productos complejos, de alta tecnología, empleando aplicaciones de teleweb que permiten a los clientes y representantes de ventas conectarse directamente para que la compra de productos y la resolución de problemas sean rápidas, directas y fáciles.

Fuentes: Basado en Alessandra Bianchi, "Lines of Fire", *Inc Tech*, 1998, pp. 36-48; Matt Hamblen, "Call Centers and Web Sites Cozy up", *Computerworld*, 2 de marzo de 1998, p. 1; y John F. Yarbrough, "Dialing for Dollars", *Sales & Marketing Management*, enero de 1997, pp. 60-67.

Muchas empresas han creado *programas de membresía en clubs* para forjar lazos más estrechos entre el cliente y la empresa. La membresía en el club puede estar abierta a cualquiera que compre un producto o servicio, como los clubs de viajeros frecuentes o de comensales frecuentes, o puede estar limitada a un *grupo de afinidad* o a quienes estén dispuestos a pa-

gar una pequeña cuota. Aunque los clubs abiertos son buenos para construir una base de datos o robar clientes a los competidores, los de membresía limitada pueden forjar una lealtad más fuerte a largo plazo. Las cuotas y las condiciones de membresía evitan que se inscriban personas que sólo tienen un interés pasajero en los productos de la empresa. Los clubs de clientes limitados atraen y conservan a los clientes que representan la porción más importante de las ventas. Entre los clubs que han tenido gran éxito están los siguientes:

- **IKEA** La Familia IKEA, el club formado por la empresa de muebles sueca, tiene miembros en nueve países y más de 200,000 miembros tan sólo en Alemania. Entre los beneficios del club están el transporte de muebles, los seguros y un programa por el que los miembros intercambian sus casas o condominios vacacionales con otros miembros. Un miembro del club en las Montañas Rocallosas podría permitir a una familia sueca usar su cabaña en las montañas mientras él pasa unas cuantas semanas en un fiordo escandinavo.[36]
- **Telepizza S.A.** La empresa española Telepizza S.A. logró eclipsar a la multinacional Pizza Hut en España mediante un hábil uso del marketing dirigido a niños a través de un club mágico. Hasta ahora, Telepizza cuenta con el club que más miembros tiene en España, con 3 millones de niños inscritos. El club mágico ofrece a los niños premios pequeños, por lo regular sencillos trucos de magia, con cada pedido. Ahora Telepizza tiene casi 500 restaurantes en España, donde su participación en el mercado es del 65%, en comparación con menos del 20% para Pizza Hut.[37]
- **Swatch** Los aficionados a Swatch compran en promedio nueve de los curiosos relojes de pulsera de la empresa cada año, así que el relojero suizo Swatch utiliza su club para dirigirse a los coleccionistas. Los miembros del club pueden comprar exclusivas, como el reloj "Grama de jardín", un reloj transparente con una correa hecha de Astroturf. Los miembros del club también reciben un boletín y el *World Journal*, una revista llena con noticias de Swatch de todos los rincones del mundo. Swatch cuenta con la entusiasta propaganda que le hacen los miembros del club para incrementar sus ventas. "Nuestros miembros son como anuncios ambulantes", dice la gerente del club Swatch, Trish O'Callaghan. "Ellos aman, viven y respiran nuestro producto. Son embajadores de Swatch."
- **Volkswagen** Volkswagen acaba de iniciar una sección estadounidense de su popular club. Después de pagar una cuota de $25 dólares al club VW, los miembros reciben el primer número de la revista del club, *Volkswagen World*, una camiseta, un atlas de carretera y una calcomanía, una tarjeta telefónica, y ofertas de descuentos en viajes y recreación. Los miembros también pueden aprovechar descuentos en refacciones y servicio de concesionarios locales y, lo que es un muy bonito detalle, pueden solicitar una tarjeta VISA del club con una imagen de su propio VW al frente.[38]
- **Harley-Davidson** La mundialmente famosa empresa de motocicletas patrocina el Harley Owners Group (HOG), que ahora cuenta con 360,000 miembros. Quien compra por primera vez una motocicleta Harley-Davidson recibe una membresía gratuita por un año. Entre los beneficios de HOG están una revista (*Hog Tales*), un manual de viaje, servicio de emergencia en el camino, un programa de seguros de diseño especial, servicio de recompensas para recuperar motocicletas robadas, descuentos en hoteles y un programa Fly & Ride que permite a los miembros rentar Harleys durante sus vacaciones.

Cronología: Hacia el año 1000, la economía china era muy avanzada, como muestra su comercio de ultramar. China importaba materias primas y exportaba productos terminados.

Cronología: Mercaderes de Arabia y el Golfo Pérsico llegaron por primera vez a la costa oriental de África en los siglos IX y X.

Adición de beneficios sociales

En este caso el personal de la empresa trata de fortalecer sus lazos sociales con los clientes individualizando y personalizando sus relaciones con ellos. En la tabla 2.2 se contrasta un enfoque con sensibilidad social hacia los clientes frente a uno que carece de sensibilidad social. Básicamente, las empresas consideradas convierten compradores en clientes. Donnelly, Berry y Thompson hacen esta distinción:

> *Los compradores pueden ser anónimos para la institución; los clientes no pueden serlo. Los compradores se atienden como parte de las masas o como parte de segmentos mayores; los clientes se atienden como individuos... Los compradores son atendidos por la persona que esté disponible; los clientes son atendidos por el profesional asignado a ellos.*[39]

Algunas empresas toman medidas para que sus clientes se reúnan y disfruten de su empresa mutua. Se dice que empresas como Harley-Davidson, Porsche, Saturn y Apple Computer construyen *comunidades de marca*.

TABLA 2.2

Acciones sociales que afectan las relaciones entre el comprador y el vendedor

Cosas buenas	Cosas malas
Iniciar llamadas telefónicas positivas	Llamar sólo en respuesta a llamadas
Hacer recomendaciones	Justificarse
Sinceridad en el lenguaje	Lenguaje acomodaticio
Usar el teléfono	Usar correspondencia
Mostrar aprecio	Esperar a que haya malentendidos
Hacer sugerencias de servicio	Esperar a que haya solicitudes de servicio
Usar "nosotros" al hablar de resolución de problemas	Usar lenguaje legal de "nos debe"
Ir a los problemas	Sólo responder a problemas
Usar jerga o abreviaturas	Usar comunicaciones de gran longitud
Sacar a la luz los problemas de personalidad	Ocultar problemas de personalidad
Hablar de "nuestro futuro juntos"	Hablar del bien hecho en el pasado
Hacer rutinarias las respuestas	Sensibilidad de respuesta sólo a emergencias
Aceptar responsabilidad	Culpar a otros
Planear el futuro	Machacar el pasado

Fuente: Theodore Levitt, *The Marketing Imagination* (Nueva York: Free Press, 1983), p. 119. Reproducción autorizada por *Harvard Business Review*. Ilustración de Theodore Levitt, "After the Sale is Over", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1983, p. 119. Derechos reservados© 1983 por President and Fellows of Harvard College.

CÓMO AÑADIR LAZOS ESTRUCTURALES

La empresa podría proporcionar a los clientes equipo especial o enlaces computarizados que les ayuden a manejar sus pedidos, nómina, inventarios, etc. Un buen ejemplo es la McKeeson Corporation, un importante mayorista farmacéutico, que invirtió millones de dólares en capacidades de EDI (transferencia electrónica de información) con el fin de ayudar a farmacias independientes a manejar sus inventarios, sus procesos de introducción de pedidos y su espacio de anaquel. Otro ejemplo es Milliken & Company, que proporciona programas de software propios, investigación de mercados, capacitación de ventas y listas de prospectos a sus clientes leales.

RENTABILIDAD DE CLIENTES: LA PRUEBA DEFINITIVA

A fin de cuentas, el marketing es el arte de atraer y conservar clientes rentables. Según James V. Putten de American Express, los mejores clientes gastan más que otros en proporciones de 16 a 1 en ventas al detalle, 13 a 1 en el negocio restaurantero, 12 a 1 en el negocio de las aerolíneas, y 5 a 1 en la industria hotelera y de moteles.[40] Carl Sewell, quien opera uno de los concesionarios de automóviles mejor manejado del mundo, estima que un comprador de autos típico representa un valor potencial de por vida de más de $300,000 dólares en compras de vehículos y servicios.[41]

No obstante, todas las empresas pierden dinero con algunos de sus clientes. La conocida *regla 20-80* dice que el 20% superior de la clientela podría generar hasta el 80% de las utilidades de la empresa. Sherden sugirió enmendar la regla a 20-80-30, de modo que refleje la idea de que el 20% superior de la clientela genera el 80% de las utilidades de la empresa, la mitad de las cuales se pierde atendiendo al 30% inferior de clientes no rentables.[42] La implicación es que una empresa podría aumentar sus utilidades "despidiendo" a sus peores clientes. Sin embargo, hay otras dos alternativas: elevar los precios o reducir los costos de atender a los clientes menos rentables.

Además, no son siempre los clientes más grandes de la empresa los que rinden las mayores utilidades. Los clientes más grandes exigen un servicio considerable y reciben los descuentos más sustanciales. Los clientes pequeños pagan el precio de lista y reciben un servicio mínimo, pero los costos de efectuar transacciones con clientes pequeños reducen su

rentabilidad. Los clientes de tamaño mediano reciben buen servicio y pagan casi el precio de lista, por lo que a menudo son los más rentables. Este hecho ayuda a explicar por qué muchas empresas grandes que antes sólo se dirigían a clientes grandes ahora están invadiendo el mercado medio. Los principales transportistas exprés aéreos, por ejemplo, se están dando cuenta de que no les conviene hacer caso omiso de quienes hacen envíos internacionales en volúmenes bajos o medianos. Los programas adaptados a clientes de menor tamaño crean una red de cajas de depósito que permiten ofrecer descuentos sustanciales respecto al precio que se cobra cuando hay que recoger los envíos en las instalaciones del remitente. Además de aumentar el número de cajas de depósito, United Parcel Service (UPS) imparte una serie de seminarios para enterar a los exportadores acerca de detalles importantes de los envíos internacionales.[43]

Una empresa no debe tratar de conseguir y satisfacer a todos los clientes. Por ejemplo, si los clientes de Courtyard (la cadena de moteles económicos de Marriott Hotels) comienzan a pedir servicios de negocios del nivel de Marriott, Courtyard se negará a proporcionarlos. Hacerlo sólo confundiría los posicionamientos de los sistemas Marriott y Courtyard. Lanning y Phillips dejan esto muy en claro:

> *Algunas organizaciones tratan de hacer cualquier cosa que los clientes sugieran... Sin embargo, aunque los clientes a menudo hacen muy buenas sugerencias, también sugieren muchas cosas que no resultan prácticas ni rentables. Seguir al azar estas sugerencias es fundamentalmente distinto de enfocarse hacia el mercado: decidir de forma disciplinada a qué clientes servir y qué combinación específica de beneficios y precio suministrarles (y cuál negarles).*[44]

Cronología: El primer papel moneda chino se imprimió en 1024 en la provincia de Sechuán.

¿Qué hace a un cliente rentable. Definimos un cliente rentable como sigue:

- El ***cliente rentable*** es una persona, hogar o empresa que, con el paso del tiempo, produce un flujo de ganancias que excede en un margen aceptable el flujo de costos que tiene la empresa por atraer, vender y dar servicio a ese cliente.

Tome nota de que se hace hincapié en el flujo de ganancias y costos de por vida, no en las utilidades de una transacción específica. He aquí dos ilustraciones del valor de por vida de un cliente:

- **Taco Bell** En vista de que un taco cuesta menos de un dólar, uno no pensaría que Taco Bell se preocupa mucho por los clientes perdidos. Sin embargo, los ejecutivos de la empresa han determinado que un cliente que vuelve vale hasta $11,000 dólares. Al comunicar tales estimaciones del valor de por vida de los clientes, los gerentes de Taco Bell ayudan a los empleados a entender el valor de mantener a los clientes satisfechos.[45]

El gobierno federal estadounidense mantiene de manera continua una conferencia virtual internacional sobre el año 2000 en la Web.

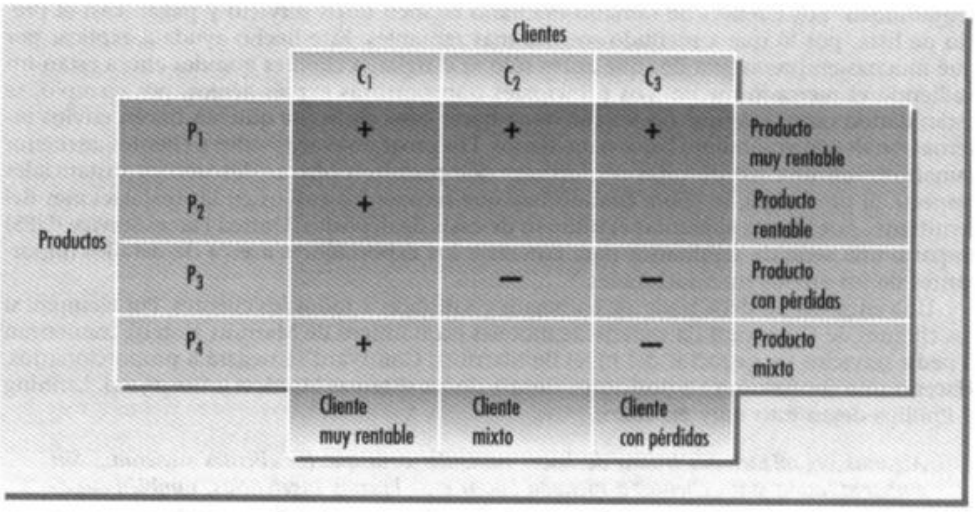
- **Tom Peters** Tom Peters, el afamado autor de varios libros sobre excelencia gerencial, opera un negocio que gasta $1,500 dólares al mes en servicios de Federal Express. Él gasta esta cantidad los 12 meses del año y piensa seguir operando otros 10 años. Por tanto, Peters espera gastar $180,000 en servicios futuros de Federal Express. Si Federal Express tiene un margen de utilidades del 10%, las compras de por vida de Peters aportarán $18,000 a las utilidades de Federal Express. Esto es lo que Federal Express arriesga si su conductor comienza a dar un servicio deficiente o si un competidor ofrece un mejor servicio.

Aunque muchas empresas miden la satisfacción de los clientes, pocas son las que miden la rentabilidad de clientes individuales. Los bancos aseguran que esta tarea se dificulta porque un cliente utiliza diferentes servicios bancarios y las transacciones se asientan en diferentes departamentos. No obstante, los bancos que han logrado vincular las transacciones de sus clientes se han quedado fríos al darse cuenta de la cantidad de clientes no rentables que tienen en su base de clientes. Algunos bancos informan que pierden dinero con más del 45% de sus clientes. No es sorprendente que cada vez más bancos estén cobrando cuotas por diversos servicios que antes eran gratuitos.

En la figura 2.7 se muestra un tipo de análisis de rentabilidad muy útil.[46] Los clientes aparecen en las columnas, y los productos, en las filas. Cada celda contiene un símbolo que indica la rentabilidad de vender ese producto a ese cliente. El cliente 1 es muy rentable; compra tres productos que dejan utilidades (P_1, P_2 y P_4). El cliente 2 exhibe una rentabilidad mixta; compra un producto rentable y uno no rentable. El cliente 3 representa una pérdida porque compra un producto rentable y dos productos no rentables. ¿Qué puede hacer la empresa acerca de los clientes 2 y 3? Hay dos opciones: (1) la empresa puede aumentar el precio de sus productos menos rentables, o eliminarlos, o (2) puede tratar de vender

FIGURA 2.7

Análisis de rentabilidad de clientes y productos



sus productos con utilidades a los clientes no rentables. La empresa no debe preocuparse por la deserción de los clientes no rentables. De hecho, se beneficiaría si anima a esos clientes para que se pasen a la competencia.

En última instancia, cuanto mayor sea la capacidad de la empresa para crear valor, más eficientes sean sus operaciones internas y mayor sea su ventaja competitiva, más altas serán sus utilidades. Las empresas no sólo deben poder crear un valor absoluto alto, sino también un valor alto relativo a los competidores, con un costo suficientemente bajo. *Ventaja competitiva* es la capacidad que tiene una empresa de tener un desempeño en uno o más aspectos que los competidores no pueden o no están dispuestos a igualar. Es de esperar que la ventaja competitiva se vea como una *ventaja para el cliente*. Si al cliente no le interesa la ventaja competitiva de la empresa, no es una ventaja para él. Las empresas se esfuerzan por crear ventajas sostenibles y significativas para los clientes. Las que lo logran entregan un valor y satisfacción elevados a sus clientes, lo que da pie a muchas compras repetidas y, por tanto, grandes utilidades para la empresa.

¿Cómo pensaron que sería el 2000 quienes vivieron a principios de este siglo? Visiones de dirigibles gigantes y una fuerza policiaca voladora equipada con alas de murciélago se encuentran entre las ilustraciones incluidas en las envolturas de las barras de chocolate Royat en 1910.

IMPLEMENTACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD TOTAL

Uno de los principales valores que los clientes esperan de los fabricantes y proveedores es una alta calidad de producto y de servicio. Los ejecutivos actuales consideran que la tarea de mejorar la calidad de producto y de servicio es prioritaria. Pocos clientes están dispuestos ya a aceptar o tolerar una calidad mediana. Si las empresas quieren seguir compitiendo, y no digamos ser rentables, no tienen otra opción sino adoptar la administración de calidad total (TQM, por sus siglas en inglés).

- La ***administración de calidad total (TQM)*** es una estrategia de toda la organización para mejorar continuamente la calidad de todos los procesos, productos y servicios de la organización.

Según el director de GE, John F. Welch Jr., "La calidad es nuestra mejor garantía de lealtad de los clientes, nuestra defensa más fuerte contra la competencia extranjera, y el único camino para mantener nuestro crecimiento y nuestras ganancias."[47]

El esfuerzo por producir bienes que sean superiores en los mercados mundiales ha hecho que algunos países —y grupos de países— reconozcan u otorguen premios a empresas que ejemplifican las mejores prácticas de calidad.

- *Japón:* En 1951 Japón se convirtió en el primer país en otorgar un premio nacional de calidad, el premio Deming (así llamado en honor de W. Edwards Deming, un estadístico estadounidense que enseñó la importancia de la metodología de control de calidad al Japón de la posguerra). Los trabajos de Deming son la base de muchas prácticas de TQM.

- *Estados Unidos:* A mediados de los años ochenta, Estados Unidos estableció el Malcolm Baldrige National Quality Award en honor del finado secretario de comercio. Los criterios del premio Baldrige consisten en siete medidas, cada una de las cuales aporta cierto número de puntos: orientación hacia los clientes y satisfacción de clientes (que es lo que da más puntos), calidad y resultados operativos, control de calidad de los procesos, desarrollo y gestión de recursos humanos, planificación, información y análisis estratégicos de calidad, y liderazgo de los altos ejecutivos. Xerox, Motorola, Federal Express, IBM, Texas Instruments, la división Cadillac de General Motors, y los hoteles Ritz-Carlton son algunos de los galardonados. Uno de los últimos premios de calidad se otorgó a Custom Research, una prestigiosa empresa de investigación de mercados de Minneapolis.
- *Europa:* El European Quality Award fue establecido en 1993 por la European Foundation for Quality Management y la European Organization for Quality, y se otorga a empresas que han logrado altas calificaciones según ciertos criterios: liderazgo, gestión de personas, política y estrategia, recursos, procesos, satisfacción de personas, satisfacción de clientes, impacto sobre la sociedad y resultados comerciales. Europa es la iniciadora de un conjunto muy exigente de normas internacionales de calidad llamadas *ISO 9000*, que se han convertido en un conjunto de principios de aceptación general para documentar la calidad. ISO 9000 ofrece un marco de referencia para mostrar a los clientes cómo los negocios orientados hacia la calidad en todo el mundo prueban productos, capacitan empleados, llevan libros y corrigen defectos. Para obtener la certificación ISO 9000 se requiere una auditoría de calidad cada seis meses realizada por un asesor registrado ante la ISO (Organización Internacional de Normas).[48]

Hacia el 2100, entre el 75 y el 80% de la población mundial vivirá en ciudades.

Existe una conexión estrecha entre la calidad de los productos y servicios, la satisfacción de los clientes y la rentabilidad de las empresas. Los niveles de calidad altos producen niveles de satisfacción de clientes altos al tiempo que apoyan precios más altos y (con frecuencia) costos más bajos. Por tanto, los *programas de mejoramiento de la calidad* (*PMC*) normalmente aumentan la rentabilidad. Los conocidos estudios PIMS muestran una elevada correlación entre la calidad relativa de los productos y la rentabilidad de las empresas.[49]

Pero, ¿qué es exactamente calidad? Diversos expertos la han definido como "aptitud para el uso", "cumplimiento de requisitos", "ausencia de variación", etc.[50] Nosotros usaremos la definición de la American Society for Quality Control, que ha sido adoptada en todo el mundo:[51]

- ***Calidad*** es la totalidad de funciones y características de un producto o servicio que atañen a su capacidad para satisfacer necesidades expresas o implícitas.

Lanzamiento de globos del milenio en Europa: millones de globos con mensajes de paz volaron por los cielos el 1o. de enero de 2000.

La anterior es obviamente una definición centrada en el cliente. Podemos decir que el que vende entregó calidad si su producto o servicio iguala o supera las expectativas del cliente. Una empresa que satisface la mayor parte de las necesidades de sus clientes la mayor parte del tiempo es una *empresa de calidad*.

Es importante distinguir entre calidad de cumplimiento y calidad de desempeño (o grado). Un Mercedes ofrece mayor *calidad de desempeño* que un Hyundai: el Mercedes rueda con mayor suavidad, alcanza velocidades más altas y dura más. No obstante, podemos decir que tanto el Mercedes como el Hyundai proporcionan la misma *calidad de cumplimiento* si todas las unidades tienen la calidad que prometen respectivamente.

La calidad total es la clave para crear valor y satisfacción para los clientes. La calidad total es tarea de todos, así como el marketing es tarea de todos. Esta idea la expresó muy bien David Beckham:

> *Los mercadólogos que no aprenden el lenguaje del mejoramiento de la calidad, la fabricación y las operaciones se volverán tan obsoletos como los fuetes. Los días del marketing funcional son cosa del pasado. Ya no podemos darnos el lujo de pensar que somos investigadores de mercado, gente de publicidad, promotores de marketing directo, estrategas, etc. Tenemos que vernos como satisfactores de clientes: abogados de los clientes enfocados hacia procesos completos.*[52]

Los gerentes de marketing tienen dos responsabilidades en una empresa centrada en la calidad. Primera, ellos deben participar en la formulación de estrategias y políticas diseñadas para ayudar a la empresa a prosperar mediante la excelencia en calidad total. Segunda, deben proporcionar calidad de marketing junto con la calidad de producción. Cada actividad de marketing —investigación de mercados, capacitación de ventas, publicidad, servicio a clientes, etcétera— se debe desempeñar ajustándose a estándares elevados.

La gente de marketing desempeña varias funciones para ayudar a su empresa a definir y entregar bienes y servicios de alta calidad a sus clientes meta. Primera, ellos son los principales responsables de identificar correctamente las necesidades y requisitos de los clientes. Segunda, deben comunicar correctamente las expectativas de los clientes a los diseñadores de producto. Tercera, deben asegurarse de que los pedidos de los clientes se surtan correctamente y a tiempo. Cuarta, deben verificar que los clientes hayan recibido las instrucciones, capacitación y ayuda técnica apropiadas para usar el producto. Quinta, deben mantenerse en contacto con los clientes después de la venta para asegurar que estén satisfechos y sigan estándolo. Sexta, deben recabar ideas de los clientes para mejorar los productos y servicios y comunicarlas a los departamentos apropiados de la empresa. Cuando la gente de marketing hace todo esto, contribuye de manera sustancial a la gestión de calidad total y a la satisfacción de los clientes.

Una implicación de la TQM es que la gente de marketing debe dedicar tiempo y esfuerzo no sólo a mejorar el *marketing externo* sino también a mejorar el *marketing interno*. El mercadólogo se debe quejar igual que el cliente se queja cuando el producto o el servicio no es apropiado. El departamento de marketing debe ser el protector o guardián del cliente, y siempre debe ceñirse a la norma de "dar al cliente la mejor solución".

RESUMEN

1. Los clientes son maximizadores del valor: se forman una expectativa de valor y actúan de manera acorde. Los compradores acudirán a la empresa que, desde su punto de vista, ofrezca el mayor *valor entregado al cliente*, que se define como la diferencia entre el valor total para el cliente y el costo total para el cliente. Esto implica que quienes venden deben evaluar el valor total para el cliente y el costo total para el cliente asociados a la oferta de cada competidor para ver en qué nivel está su propia oferta. Las empresas que están en desventaja en cuanto a valor entregado pueden tratar de aumentar el valor total para el cliente o reducir el costo total para el cliente. Lo primero requiere fortalecer o acrecentar los beneficios de producto, servicios, personal e imagen de la oferta. Lo segundo requiere reducir los costos del comprador. El que vende puede reducir el precio, simplificar el proceso de pedido y entrega, o absorber parte del riesgo del cliente ofreciendo una garantía.
2. La satisfacción de un comprador es función del desempeño percibido del producto y de las expectativas del comprador. Muchas empresas actuales, reconociendo que una satisfacción elevada genera una fuerte lealtad en los clientes, han puesto la mira en la satisfacción total del cliente. Para tales empresas, la satisfacción del cliente es tanto una meta como una herramienta de marketing.
3. Las empresas fuertes desarrollan capacidades superiores para manejar los procesos centrales de su negocio, como desarrollo de nuevos productos, control de inventarios, adquisición y retención de clientes, pedido a pago, y servicio a clientes. Una gestión eficaz de estos procesos centrales implica crear una *red de marketing* en la que la empresa colabora estrechamente con todos los elementos de la cadena de producción y distribución, desde los proveedores de materias primas hasta los distribuidores de venta al detalle. Ya no son las empresas las que compiten, sino las redes de marketing.
4. Perder clientes rentables puede afectar drásticamente las utilidades de una empresa. Se estima que el costo de atraer clientes nuevos es cinco veces mayor que el de mantener contento un cliente actual. La clave para retener clientes es el marketing de relación. Para mantener contentos a sus clientes, los mercadólogos pueden añadir beneficios financieros o sociales a los productos, o crear lazos estructurales entre la empresa y sus clientes.
5. *Calidad* es la totalidad de funciones y características de un producto o servicio que contribuyen a su capacidad para satisfacer necesidades expresas o implícitas. Las empresas actuales están obligadas a implementar programas de administración de calidad total si quieren seguir siendo solventes y rentables. La calidad total es la clave para la creación de valor y la satisfacción de los clientes.
6. Los gerentes de marketing tienen dos responsabilidades en una empresa centrada en la calidad. Primera, deben participar en la formulación de estrategias y políticas diseñadas para ayudar a la empresa a prosperar mediante la excelencia en calidad total. Segunda, deben proporcionar calidad de marketing junto con la calidad de producción. Cada actividad de marketing —investigación de mercados, capacitación de ventas, publicidad, servicio a clientes, etcétera— se debe desempeñar ajustándose a estándares elevados.

APLICACIONES

CONCEPTOS DEL CAPÍTULO

1. Zeithaml, Parasuraman y Berry han identificado cinco dimensiones de un servicio de calidad. Ellas son (1) confiabilidad: la capacidad de entregar siempre exactamente lo que se prometió; (2) tranquilidad: los conocimientos y cortesía de los empleados, y la capacidad de comunicar fe y confianza; (3) tangibles: las instalaciones y equipo físicos y el aspecto profesional del personal; (4) empatía: el grado de interés y atención individual que se presta a los clientes; y (5) sensibilidad de respuesta: la disposición a ayudar a los clientes y proporcionar servicio rápido. Describa cómo Xerox podría suministrar cada una de estas dimensiones a sus clientes. ¿La empresa es más hábil para suministrar algunas de esas dimensiones, en comparación con otras?
2. Un subcomité de la mesa directiva de Hampton Inns ha presentado la audaz propuesta de ofrecer a los clientes una garantía de "satisfacción completa o su noche de estancia es gratis". Se permitirá a los empleados cumplir con esa garantía sin la aprobación de los gerentes. A pesar de que la garantía propuesta haría alarde de confianza en la calidad de los hoteles y conferiría a Hampton Inns una ventaja competitiva, algunos gerentes se oponen al plan. ¿Por qué no habrían de querer ellos garantizar la satisfacción de los clientes? ¿Qué reacciones podrían tener los clientes ante tal garantía? ¿Qué controles podrían incluirse para reducir el abuso por parte de los clientes?

MARKETING Y PUBLICIDAD

1. Toyota, al igual que muchos fabricantes de automóviles, hace hincapié en una alta calidad de los productos y una elevada satisfacción de los clientes. Pero, ¿qué es exactamente calidad, y cómo puede Toyota demostrar que ofrece excelente calidad? El anuncio de Toyota de la Figura 1 muestra un enfoque. ¿Qué elemento de la calidad está destacando el anuncio, y cómo satisface ese elemento las necesidades del cliente? ¿El anuncio se está concentrando en calidad de desempeño o de cumplimiento? ¿Qué implicaciones tiene esto para los clientes? ¿Y para la estrategia de marketing de Toyota?

Figura 1

Figura 2

2. Roadway Express quiere ser la empresa de transporte en camión preferida de las empresas que utilizan una fuente externa para su función de embarque, como indica el anuncio de la Figura 2. ¿Cuál es la aptitud central de Roadway? ¿Por qué Rawlings, la empresa de equipo deportivo que aparece como cliente en el anuncio, habría de preferir utilizar a Roadway en lugar de manejar sus propios embarques? ¿Qué capacidad parece estar destacando Roadway en este anuncio?

EL ENFOQUE TECNOLÓGICO

¿Cómo puede una empresa utilizar su sitio Web para forjar relaciones con sus clientes sin un gasto excesivo? La Fuji Film Company mantiene una extensa presencia en Internet para los consumidores y clientes de negocios. En general, los márgenes de utilidades de los productos para consumidor son demasiado pequeños como para permitir una costosa labor de comunicación más allá del marketing básico. No obstante, Kodak, el archirrival de Fuji, invita a los consumidores a convertirse en miembros de su sitio Web. Los miembros reciben información de Kodak a través del correo electrónico y pueden subir sus propias imágenes fotográficas para incluirlas en tarjetas postales electrónicas. Visite los sitios Web de Kodak (www.kodak.com) y Fuji Film (www.fujifilm.com) y examine cómo se comunica cada uno con sus clientes. ¿Qué puede aprender Fuji del enfoque de membresía de Kodak? ¿Cómo puede Fuji utilizar su sitio Web para mantenerse en contacto regular con los consumidores?

MARKETING PARA EL MILENIO

Logistix está probando el software Web Agent de Aspect Telecommunications que permite a un empleado y a un cliente ver la misma pantalla de Web simultáneamente, mientras están conversando por teléfono. Web Agent es sólo uno de los productos que Aspect ofrece para aplicaciones de teleweb. Visite el sitio Web de Aspect (www.aspect.com) y localice sus soluciones integradas de centro de llamadas. Pruebe una demostración en línea de uno de los productos que se muestran o lea la descripción detallada de Web Agent. ¿Cómo entrega valor a Logistix este producto de Aspect? ¿Qué valor añade al cliente de negocios que se pone en contacto con Logistix a través de su centro de llamadas? ¿Cómo puede Logistix utilizar este producto para forjar relaciones con sus clientes de negocios? ¿Con qué obstáculos en el establecimiento de relaciones podría toparse Logistix a principios del tercer milenio, y cómo debería responder la empresa?

NOTAS

1. "Mac Attacks", *USA Today*; 23 de marzo de 1998, p. B1.
2. Vea, por ejemplo, "Value Marketing: Quality, Service, and Fair Pricing Are the Keys to Selling in the '90s", *Business* Week, 11 de noviembre de 1991, pp. 132-40.
3. Vea Irwin P. Levin y Richard D. Johnson, "Estimating Price-Quality Tradeoffs Using Comparative Judgments", *Journal of Consumer Research*, 11 de junio de 1984, pp. 593-600.
4. Thomas A. Stewart, "A Satisfied Customer Isn't Enough", *Fortune*, 21 de julio de 1997, pp. 112-13.
5. Michael J. Lanning, *Delivering Profitable Value* (Oxford, RU: Capstone, 1998).
6. Simon Knox y Stan Maklan, *Competing on Value: Bridging the Gap Between Brand and Customer Value* (London, RU: Financial Times, 1998) Vea también Richard A. Spreng, Scott B. MacKenzie y Richard W. Olshawskiy, "A Reexamination of the Determinants of Consumer Satisfaction", *Journal of Marketing*, núm. 3 (julio de 1996): 15-32.
7. Vea Tamara J. Erickson y C. Everett Shorey, "Business Strategy: New Thinking for the '90s", *Prism*, cuarto trimestre de 1992, pp. 19-35.
8. Vea Robert S. Kaplan y David P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action* (Boston: Harvard Business School Press, 1996), como herramienta para monitorear la satisfacción de las partes interesadas.
9. Vea Jon R. Katzenbach y Douglas K. Smith, *The Wisdom of Teams: Creating the High-Per-*

45880

formance Organization (Boston: Harvard Business School Press, 1993), y Michael Hammer y James Champy, *Reengineering the Corporation* (Nueva York: HarperBusiness, 1993).
10. T. Michael Nevens, Gregory L. Summe y Bro Uttal, "Commercializing Technology: What the Best Companies Do", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1990, p. 162.
11. David Glines, "Do You Work in a Zoo?" *Executive Excellence*, 11, núm. 10 (octubre de 1994): 12-13.
12. Echo Montgomery Garrett, "Outsourcing to the Max", *Small Business Reports*, agosto de 1994, pp. 9-14. El argumento en favor de un mayor *outsourcing* se presenta de forma muy capaz en James Brian Quinn, *Intelligent Enterprise* (Nueva York: Free Press, 1992).
13. C. K. Prahalad y Gary Hamel, "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1990, pp. 79-91.
14. George S. Day, "The Capabilities of Market-Driven Organizations", *Journal of Marketing*, octubre de 1994, p. 38.
15. "Business: Microsoft's Contradiction", *The Economist*, 31 de enero de 1998, pp. 65-67; Andrew J. Glass, "Microsoft Pushes Forward, Playing to Win the Market", *Atlanta Constitution*, 24 de junio de 1998, p. D12.
16. Daniel Howe, "Note to DaimlerChrysler: It's Not a Small World After All", *Detroit News*, 19 de mayo de 1998, p. B4; Bill Vlasic, "The First Global Car Colossus", *Business Week*, 18 de mayo de 1998, pp. 40-43; Pamela Harper, "Business 'Cultures' at War", *Electronic News*, 3 de agosto de 1998, pp. 50, 55.
17. James C. Collins y Jerry I. Porras, *Built to Last. Successful Habits of Visionary Companies* (Nueva York: HarperBusiness, 1994).
18. F. G. Rodgers y Robert L. Shook, *The IBM Way: Insights into the World's Most Successful Marketing Organization* (Nueva York: Harper & Row, 1986).
19. Gary Hamel, "Strategy as Revolution", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1996, pp. 69-82.
20. Vea Paul J. H. Shoemaker, "Scenario Plannning: A Tool for Strategic Thinking", *Sloan Management Review*, invierno de 1995, pp. 25-40.
21. Michael E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (Nueva York: Free Press, 1985).
22. Hammer y Champy, *Reengineering the Corporation*.
23. Vea George Stalk, "Competing on Capability: The New Rules of Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1992, pp. 57-69; y Benson P. Shapiro, V. Kasturi Rangan y John J. Sviokla, "Staple Yourself to an Order", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1992, pp. 113-22.
24. Myron Magnet, "The New Golden Rule of Business", *Fortune*, 28 de noviembre de 1994, pp. 60-64.
25. Vea Jeffrey Gitomer, *Customer Satisfaction Is Worthless: Customer Loyalty Is Priceless: How to Make Customers Love You, Keep Them Coming Back and Tell Everyone They* Know (Austin, TX: Bard Press, 1998).
26. Vea Frederick F. Reichheld, "Learning from Customer Defections", *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1996, pp. 56-69.
27. *Ibid.*
28. *Ibid.*
29. Vea *Technical Assistance Research Programs (TARP)*, U.S. Office of Consumer Affairs Study on Complaint Handling in America, 1986.
30. Karl Albrecht y Ron Zemke, *Service America!* (Homewood IL: Dow Jones-Irwin, 1985), pp. 6-7.
31. Cortesía de L.L. Bean, Freeport, Maine.
32. Ibid.
33. Vea Frederick F. Reichheld, *The Loyalty Effect* (Boston: Harvard Business School Press, 1996).
34. Geoffrey Brewer, "The Customer Stops Here", *Sales & Marketing Management*, marzo de 1998, pp. 31-36.
35. Leonard L. Berry y A. Parasuraman, *Marketing Services: Competing Through Quality* (Nueva York: Free Press, 1991), pp. 136-42. Vea también Richard Cross y Janet Smith, *Customer Bonding: Pathways to Lasting Customer Loyalty* (Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 1995).
36. Stephan A. Butscher, "Welcome to the Club: Building Customer Loyalty", *Marketing News*, 9 de septiembre de 1996, p. 9.
37. Constance L. Hays, "What Companies Need to Know Is in the Pizza Dough", *New York Times*, 26 de julio de 1998, p. 3.
38. Ian P. Murphy, "Customers Can join the Club-but at a Price", *Marketing News*, 28 de abril de 1997, p. 8.
39. James H. Donnelly Jr., Leonard L. Berry y Thomas W. Thompson, *Marketing Financial Services-A Strategic Vision* (Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1985), p. 113.
40. Citado en Don Peppers y Martha Rogers, *The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time* (Nueva York: Currency Doubleday, 1993), p. 108.
41. Carl Sewell y Paul Brown, *Customers for Life* (Nueva York: Pocket Books, 1990), p. 162.
42. William A. Sherden, *Market Ownership: The Art & Science of Becoming #1* (Nueva York: Amacom, 1994), p. 77.
43. Robert J. Bowman, "Good Things, Smaller Packages", *World Trade* 6, núm. 9 (octubre de 1993): 106-10.
44. Michael J. Lanning y Lynn W. Phillips, "Strategy Shifts Up a Gear", *Marketing*, octubre de 1991, p. 9.

45. Lynn O'Rourke Hayes, "Quality Is Worth 11,000 in the Bank", *Restaurant Hospitality,* marzo de 1993, p. 68.
46. Vea Thomas M. Petro, "Profitability: The Fifth 'P' of Marketing", *Bank Marketing,* septiembre de 1990, pp. 48-52; y Petro, "Who Are Your Best Customers?" *Bank Marketing,* octubre de 1990, pp. 48-52.
47. "Quality: The U.S. Drives to Catch Up", *Business Week,* noviembre de 1982, pp. 66-80, aquí p. 68. Si desea una evaluación más reciente del avance, vea "Quality Programs Show Shoddy Results", *Wall Street Journal,* 14 de mayo de 1992, p. B 1. Vea también Roland R. Rust, Anthony J. Zahorik y Timothy L. Keiningham, "Return on Quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable", *Journal of Marketing* 59, núm. 2 (abril de 1995): 58-70.
48. Vea "Quality in Europe", *Work Study,* enero-febrero de 1993, p. 30; Ronald Henkoff, "The Hot New Seal of Quality", *Fortune,* 28 de junio de 1993, pp. 116-20; Amy Zukerman, "One Size Doesn't Fit All", *Industry Week,* 9 de enero de 1995, pp. 37-40; y "The Sleeper Issue of the '90s", *Industry, Week,* 15 de agosto de 1994, pp. 99-100, 108.
49. Robert D. Buzzell y Bradley T. Gale, *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance* (Nueva York: Free Press, 1987), cap. 6. PIMS significa Profit Impact of Market Strategy (impacto de la estrategia de mercado sobre las utilidades).
50. Vea "The Gurus of Quality: American Companies Are Heading the Quality Gospel Preached by Deming, Juran, Crosby y Taguchi", *Traffic Management,* julio de 1990, pp. 35-39.
51. Vea Cyndee Miller, "U.S. Firms Lag in Meeting Global Quality Standards", *Marketing News,* 15 de febrero de 1993.
52. J. Daniel Beckham, "Expect the Unexpected in Health Care Marketing Future", *The Academy Bulletin,* julio de 1992, p. 3.

CAPÍTULO

3

Cómo ganar mercados: planeación estratégica orientada al mercado

En este capítulo abordaremos las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se efectúa la planeación estratégica en los niveles corporativo y divisional?
- ¿Cómo se efectúa la planeación en el nivel de unidad de negocios?
- ¿Cuáles son los pasos más importantes en el proceso de marketing?
- ¿Cómo se efectúa la planeación en el nivel de producto?
- ¿Qué incluye un plan de marketing?

MARKETING según Kotler

Es más importante hacer lo estratégicamente correcto que lo inmediatamente rentable.

En los capítulos 1 y 2 planteamos la pregunta: ¿cómo compiten las empresas en un mercado global? Una parte de la respuesta fue comprometerse a crear y retener clientes satisfechos. Ahora podemos añadir a esa respuesta una segunda parte: las empresas de éxito saben cómo adaptarse a un mercado en continuo cambio. Esas empresas practican el arte de la planeación estratégica orientada al mercado.

- La ***planeación estratégica orientada al mercado*** es el proceso gerencial de crear y mantener una congruencia viable entre los objetivos, habilidades y recursos de la organización y sus cambiantes oportunidades de mercado. El propósito de la planeación estratégica es moldear los negocios y productos de la empresa de modo que produzcan mayores utilidades y crecimiento.

Los conceptos y herramientas en que se basa la planeación estratégica surgieron en los años setenta como consecuencia de una sucesión de sacudidas que sufrió la industria estadounidense: la crisis energética, una inflación de dos dígitos, estancamiento económico, victorias competitivas de los japoneses, desregulación de industrias clave. Las empresas estadounidenses ya no podían depender de proyecciones del crecimiento para planear la producción, ventas y utilidades. Hoy día, la meta principal de la planeación estratégica es ayudar a una empresa a seleccionar y organizar sus negocios al objeto de mantener a la empresa saludable, incluso cuando sucesos inesperados afectan de forma adversa cualquiera de sus negocios o líneas de productos específicas.

La planeación estratégica requiere acciones en tres áreas clave. La primera es manejar los negocios de la empresa como una cartera de inversiones. La segunda implica evaluar los puntos fuertes de cada negocio tomando en cuenta la tasa de crecimiento del mercado y la posición y función de la empresa en ese mercado. La tercera área clave es la *estrategia*. Para cada uno de sus negocios, la empresa debe desarrollar un plan de juego que le permita alcanzar sus objetivos a largo plazo. Cada empresa debe determinar qué es lo más sensato a la luz de su posición en la industria, objetivos, oportunidades, aptitudes y recursos.

El marketing desempeña un papel crucial en el proceso de planeación estratégica. Según un gerente de planeación estratégica de General Electric:

> *El gerente de marketing es el contribuyente funcional más importante en este proceso de planeación estratégica, con funciones de liderazgo en la definición de la misión de negocios; análisis de situaciones coyunturales, competitivas y comerciales; desarrollo de objetivos, metas y estrategias; y definición de planes de producto, mercado, distribución y calidad para implementar las estrategias del negocio. Esta participación se extiende al desarrollo de programas y planes operativos plenamente vinculados con el plan estratégico.*[1]

En Nueva Zelanda, una cápsula preservará recuerdos de esta era: se sellará el último día del 2000 y permanecerá cerrada hasta el año 3000.

Para entender la gestión de marketing debemos entender la planeación estratégica. Y para entender la planeación estratégica necesitamos reconocer que la mayor parte de las empresas grandes constan de cuatro niveles de organización: el nivel corporativo, el nivel divisional, el nivel de unidades de negocios y el nivel de productos. La oficina central corporativa se encarga de diseñar un *plan estratégico corporativo* que guíe a toda la empresa y toma decisiones respecto a la cantidad de recursos que asignará a cada división, así como qué negocios conviene iniciar o eliminar. Cada división establece un *plan divisional* que cubre la asignación de fondos a cada unidad de negocios dentro de la división. Cada unidad de negocios crea un *plan estratégico de unidad de negocios* que conduzca a esa unidad hacia un futuro próspero. Por último, cada nivel de producto (línea de productos, marca) dentro de la unidad de negocios desarrolla un *plan de marketing* para lograr sus objetivos en su mercado.

El plan de marketing opera en dos niveles: el *plan estratégico de marketing*, que establece los objetivos y estrategias de marketing amplios con base en un análisis de la situación actual y las oportunidades del mercado, y el *plan táctico de marketing*, que determina tácticas específicas de marketing, es decir, publicidad, promoción de ventas, precios, canales y servicio.

El plan de marketing es el instrumento central para dirigir y coordinar la labor de marketing. En las organizaciones modernas, el departamento de marketing no establece por sí solo el plan de marketing. Más bien, varios equipos preparan planes, con información y aprobación de todas las funciones importantes. Luego, estos planes se implementan en los niveles pertinentes de la organización. Los resultados se monitorean, y se toman medidas correctivas en caso necesario. El ciclo completo de planeación, implementación y control se muestra en la figura 3.1.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CORPORATIVA Y DIVISIONAL

El último lugar en que se puso el sol el 31 de diciembre de 1999 fue Falealupo, en Samoa Occidental.

Al preparar declaraciones de misión, política, estrategia y metas, la oficina central establece el marco dentro del cual las divisiones y unidades de negocios preparan sus planes. Algunas corporaciones dan mucha libertad a sus unidades de negocios para fijar sus propias metas y estrategias en cuanto a ventas y utilidades. Otras establecen metas para sus unidades de negocios pero les permiten desarrollar sus propias estrategias. Otras más fijan las metas y participan intensamente en las estrategias de las unidades de negocios.[2]

Todas las oficinas centrales corporativas realizan cuatro actividades de planeación:

- Definir la misión corporativa
- Establecer unidades estratégicas de negocios (UEN)
- Asignar recursos a cada UEN
- Planear nuevos negocios, reducir el tamaño de los negocios viejos

DEFINICIÓN DE LA MISIÓN CORPORATIVA

Toda organización existe para lograr algo: fabricar automóviles, prestar dinero, proporcionar alojamiento durante la noche, etc. Su misión o propósito específico suele estar debidamente aclarado cuando se inicia el negocio. Con el tiempo, la misión podría perder sentido, debido a posibles cambios habidos en las condiciones del mercado, o podría no aclarar convenientemente su papel porque la corporación haya añadido productos y mercados nuevos a su cartera.

Cuando la gerencia detecta que la organización se está apartando de su misión, debe renovar su búsqueda de un propósito. Según Peter Drucker, es el momento de hacer varias preguntas fundamentales.[3] *¿En qué consiste nuestro negocio? ¿Quién es el cliente? ¿Qué valora el cliente? ¿Cuál será nuestro negocio? ¿Cuál debería ser nuestro negocio?* Estas preguntas al parecer sencillas se cuentan entre las más difíciles que una empresa alguna vez tendrá que contestar. Las empresas de éxito se plantean continuamente estas preguntas y las contestan de forma razonada y exhaustiva.

Las organizaciones redactan declaraciones de misión para compartirlas con los gerentes, empleados y (en muchos casos) sus clientes. Una declaración de misión bien pensada

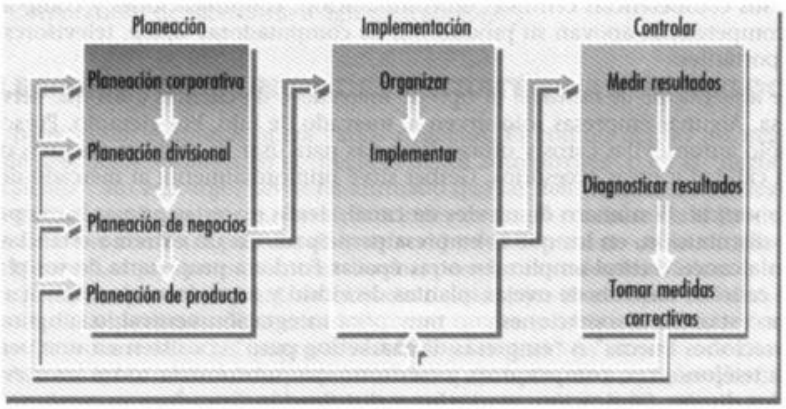


FIGURA 3.1

El proceso de planeación estratégica, implementación y control

proporciona a los empleados un sentido común de propósito, rumbo y oportunidad. La declaración guía a empleados dispersos geográficamente para que trabajen, con independencia pero en conjunto, hacia el logro de las metas de la organización. Las mejores declaraciones de misión se basan en una visión, un "sueño imposible" que da a la empresa una dirección que seguir durante los próximos 10 o 20 años. El ex-presidente de Sony, Akio Morita, quería que todo el mundo tuviera acceso a un "sonido personal portátil", así que su empresa creó el Walkman y el reproductor portátil de CDs. Fred Smith quería tener un servicio de correo postal que entregara en cualquier lugar de Estados Unidos antes de las 10:30 A.M. del día siguiente, de modo que creó Federal Express.

He aquí dos ejemplos de declaraciones de misión:

- **Rubbermaid Commercial Products Inc.** Nuestra Visión es ser el Líder Global en Participación en cada uno de los Mercados a los que servimos. Alcanzaremos esa posición de liderazgo proporcionando a nuestros distribuidores y usuarios finales productos innovadores, de alta calidad, económicos y ecológicamente responsables. Añadiremos valor a esos productos proporcionando un servicio a clientes que llegue a ser proverbial, por medio de nuestro Compromiso Inquebrantable con la Satisfacción de los Clientes.[4]

- **Motorola** El propósito de Motorola es atender con honorabilidad las necesidades de la comunidad proporcionando a nuestros clientes productos y servicios de calidad superior a un precio justo; hacer esto de tal modo que ganemos una utilidad aceptable necesaria para que toda la empresa crezca; y, al hacerlo, ofrecer a nuestros empleados y accionistas la oportunidad de alcanzar sus objetivos personales razonables.

Se han registrado más de 1,000 solicitudes de eslogans que contienen la palabra milenio.

Las buenas declaraciones de misión tienen tres características principales. Primera, se concentran en un número limitado de metas. La declaración "Queremos elaborar los productos de más alta calidad, ofrecer el servicio más completo, lograr la distribución más amplia y vender a los precios más bajos" abarca demasiadas cosas. Segunda, las declaraciones de misión hacen hincapié en las principales políticas y valores que la empresa quiere mantener. Las *políticas* definen el trato que la empresa dará a los accionistas, empleados, clientes, proveedores, distribuidores y otros grupos importantes. Las políticas restringen el alcance del criterio individual para que los empleados actúen de conformidad, en lo relativo a cuestiones importantes. Tercera, la declaración define los principales *ámbitos competitivos* dentro de los cuales va a operar la empresa:

- *Alcance industrial:* Comprende la gama de industrias en que la empresa operará. Algunas empresas operan en una sola industria; otras sólo lo hacen en un conjunto de industrias afines; otras más sólo producen bienes industriales, bienes de consumo o servicios; y hay otras que operan en cualquier industria. Por ejemplo, DuPont prefiere operar en el mercado industrial, mientras que Dow está dispuesta a operar en los mercados industriales y de consumidores, y 3M ingresa en casi cualquier industria en la que pueda ganar dinero.
- *Alcance de productos y aplicaciones:* Consiste en la gama de productos y aplicaciones que una empresa proporcionará. St. Jude Medical busca "servir a los médicos de todo el mundo con productos de alta calidad para el cuidado cardiovascular."

Un producto diseñado para ayudarle a comunicarse: el Instrumento Oficial de Escritura para el Nuevo Milenio.

- *Alcance de competencias:* Es la gama de competencias tecnológicas y otras de carácter central que una empresa dominará y aprovechará. La empresa japonesa NEC ha cultivado sus competencias centrales en computación, comunicaciones y componentes. Estas competencias apoyan su producción de computadoras *laptop*, televisores y teléfonos portátiles.
- *Alcance de segmento de mercado:* El tipo de mercado o de clientes a los que servirá una empresa. Algunas empresas sólo sirven al mercado de lujo. Por ejemplo, Porsche produce sólo automóviles caros y otorga licencias para usar su nombre en gafas oscuras de alta calidad y otros accesorios. Gerber sirve primordialmente al mercado de bebés.
- *Alcance vertical:* El número de niveles de canal, desde materias primas hasta producto final y distribución, en los que la empresa participará. En un extremo están las empresas con alcance vertical amplio; en otras épocas Ford era propietaria de sus plantaciones de caucho, ranchos de ovejas, plantas de vidrio y fundidoras de acero. En el otro extremo están las corporaciones con muy poca integración vertical, o ninguna. Estas "corporaciones huecas" o "empresas de marketing puro" consisten en una persona con un teléfono, fax, computadora y escritorio que subcontrata todos los servicios, incluidos diseño, fabricación, marketing y distribución física.[5]

PROFUNDICE EN EL ESTUDIO DEL MARKETING

Sara Lee Corporation: de fabricante a ágil mercadólogo

¿Qué tienen en común la ropa interior Hanes, los bolsos de piel Coach, los perros calientes Ball Park y el Wonder Bra? Todas son marcas fabricadas y vendidas por Sara Lee Corporation, una empresa que la mayoría de la gente asocia con las tartas de queso heladas. La marca Sara Lee representa un exiguo 25% de los ingresos de $19,700 millones de dólares de la empresa, y es la marca a la que la empresa que lleva su nombre ha dedicado menos tiempo, dinero y atención. No obstante, el 29 de septiembre de 1997 la Sara Lee Corporation, con su sede en Chicago, dejó boquiabierto al mundo de los negocios al anunciar un abrupto cambio en su estrategia y enfoque: subcontrataría sus operaciones de fabricación y se concentraría en dar fuerza a la marca Sara Lee y en hacer marketing de sus otras marcas. El uso de fuentes externas permitiría a Sara Lee reducir su estructura de costos para hacer sus marcas más competitivas en cuanto a precio y desocupar más fondos para marketing.

El cambio estratégico de Sara Lee representa una aceptación del futuro. Las empresas se están concentrando cada vez más en sus competencias centrales y dejando las sucias y poco glamorosas operaciones de manufactura a fabricantes de más bajo costo situadas en otros países. "Ya pasó de moda estar tan integrados verticalmente como lo estábamos", dice John Bryan, que lleva 23 años como CEO de Sara Lee. La empresa incluso acuñó su propio término para la nueva estrategia: *desverticalizarse*. Quienes más se sorprendieron por la acción de Sara Lee fueron las empresas de la industria textil estadounidense, altamente "verticalizada", en la que Sara Lee, con Hanes y sus otras marcas, gana una tercera parte de sus ingresos. La industria textil nacional está dominada por las fábricas de tela gigantes: operaciones de manufactura con tecnología de punta, altamente eficientes y en extremo automatizadas. Sin embargo, estas fábricas según Sara Lee van camino a la obsolescencia en Estados Unidos.

La mayor parte de las marcas de Sara Lee no se distingue por su estilo o por su brío. Se trata de una combinación de negocios generalmente aburrida dentro de lo que son principalmente industrias maduras. No obstante, la empresa planea generar $43,000 millones de dólares adoptando una política de tres años para desarrollar sus marcas centrales mediante marketing y *outsourcing*. Los gastos en publicidad tan sólo de la marca Sara Lee ascenderán a $22 millones, y la empresa desplazará a la marca del congelador al departamento de carnes y a la sección de panadería del supermercado. Sara Lee también está poniendo su mira en consumidores que tienen menos tiempo para preparar comida que antes, o que no se sientan en familia a la mesa. Entre los productos nuevos están porciones de tarta de queso más pequeñas que no tienen que descongelarse. Al menos Sara Lee tiene un excelente reconocimiento de marca entre los consumidores. Falta ver si la nueva estrategia le permitirá estar a la altura de su nombre.

Sources: Basado en "Sara Lee to Build Brand through Outsourcing, Marketing," *Discount Store News*, 20 de octubre de 1997, p. A4; David Leonhardt, "Sara Lee: Playing with the Recipe," *Business Week*, 27 de abril de 1998, p. 114; Rance Crain, "Sara Lee Uses Smart Alternative to Selling Some Valuable Brands," *Advertising Age*, 22 de septiembre de 1997, p. 25; Warren Shoulberg, "Que Sara," *Home Textiles Today*, 29 de septiembre de 1997, p. 70.

- *Alcance geográfico:* La gama de regiones, países, o grupos de países en los que una empresa operará. En un extremo están las empresas que operan en una ciudad o estado específico. En el otro están multinacionales como Unilever y Caterpillar, que operan en casi todos los países del mundo.

Las declaraciones de misión no deben modificarse cada pocos años en respuesta a cada nuevo giro de la economía. Sin embargo, una empresa debe redefinir su misión si ésta ha perdido credibilidad o ya no define el curso óptimo para ella.[6] Kodak se ha redefinido para dejar de ser una empresa de películas y convertirse en una empresa de imágenes con el fin de poder añadir la creación de imágenes digitales. IBM se ha redefinido, pasando de ser un fabricante de hardware y software para convertirse en un "constructor de redes". Sara Lee se está redefiniendo subcontratando la fabricación a fuentes externas y convirtiéndose en una vendedora de marcas. Vea el recuadro titulado *Profundice en el estudio del marketing*, "Sara Lee Corporation: de fabricante a ágil mercadólogo".

ESTABLECIMIENTO DE UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIOS

La mayor parte de las empresas opera varios negocios. Es común definir los negocios en términos de productos: estamos en el "negocio de los automóviles" o en el "negocio de las reglas de cálculo". Sin embargo, Levitt ha afirmado que las definiciones de un negocio con base en el mercado son superiores a las definiciones de aquél con base en el producto.[7] Un negocio se debe ver como un proceso de satisfacción de clientes, no como un proceso productor de bienes. Los productos son transitorios, pero las necesidades básicas y los grupos de clientes perduran para siempre. Una empresa de carruajes tirados por caballos quebrará poco después de la invención del automóvil, a menos que cambie a la fabricación de automóviles. Levitt recomendó a las empresas redefinir su negocio en términos de necesidades, no de productos. En la tabla 3.1 se presentan varios ejemplos de empresas que cambiaron la definición de su negocio, de producto a mercado.

Las industrias farmacológicas están usando el eslogan "Atención médica para el próximo milenio."

TABLA 3.1

Definiciones de un negocio: la orientada al producto o la orientada al mercado

Empresa	Definición por producto	Definición por mercado
Missouri-Pacific Railroad	Operamos un ferrocarril.	Trasladamos personas y bienes.
Xerox	Fabricamos equipo de copiado.	Ayudamos a mejorar la productividad de la oficina.
Standard Oil	Vendemos gasolina.	Proporcionamos energía.
Columbia Pictures	Hacemos películas.	Vendemos entretenimiento.
Encyclopaedia Britannica	Vendemos enciclopedias.	Distribuimos información.
Carrier	Hacemos acondicionadores de aire y hornos.	Controlamos el clima en el hogar.

Un negocio se puede definir en términos de tres dimensiones: *grupos de clientes*, *necesidades de clientes* y *tecnología*.[8] Consideremos, por ejemplo, una empresa pequeña que define su negocio como de diseño de sistemas de iluminación incandescente para estudios de televisión. Su grupo de clientes abarca los estudios de televisión; la necesidad del cliente es la iluminación; y la tecnología es la lámpara incandescente. La empresa podría querer expandirse hacia otros negocios; por ejemplo, podría producir lámparas para otros grupos de clientes, como hogares, fábricas y oficinas. O bien, podría prestar otros servicios que los estudios de televisión necesitan, como calefacción, ventilación o acondicionamiento de aire. O bien, podría diseñar otras tecnologías de iluminación para estudios de televisión, como lámparas de rayos infrarrojo o ultravioleta.

Las empresas grandes normalmente manejan negocios muy diferentes, cada uno de los cuales requiere su propia estrategia. General Electric clasificó sus negocios en 49 *unidades estratégicas de negocios* (UEN). Una UEN tiene tres características:

1. Es un solo negocio o un conjunto de negocios afines que se puede planear con independencia del resto de la empresa.
2. Tiene su propio conjunto de competidores.
3. Tiene un gerente responsable de la planeación estratégica y utilidades que controla la mayor parte de los factores que influyen en las utilidades.

ASIGNACIÓN DE RECURSOS A CADA UEN

El propósito de identificar las unidades estratégicas de negocios de la empresa es crear estrategias individuales y asignar el financiamiento adecuado. La alta gerencia sabe que su cartera de negocios por lo regular incluye varias "glorias pasadas" así como "proveedores del futuro"; sin embargo, no se puede fiar sólo de las apariencias; necesita herramientas analíticas para clasificar sus negocios según su potencial para generar utilidades. Dos de los modelos para evaluar carteras de negocios son el modelo del Boston Consulting Group y el modelo de General Electric.[9]

Para desear un feliz año nuevo a sus amigos en el año 2001, ¡deséeles un feliz milenio!

El enfoque del Boston Consulting Group

El Boston Consulting Group (BCG), una empresa líder en consultoría gerencial, inventó y popularizó la *matriz de crecimiento/participación* que se muestra en la figura 3.2. Los ocho círculos representan los tamaños y posiciones actuales de ocho unidades de negocios de una empresa hipotética. El volumen de ventas en dólares de cada negocio es proporcional al área del círculo. Así pues, los negocios más grandes son el 5 y el 6, como se aprecian en la figura. La ubicación de cada unidad de negocios indica la tasa de crecimiento de mercado y su participación relativa en el mercado.

La *tasa de crecimiento del mercado* en el eje vertical indica la tasa de crecimiento anual del mercado en el que el negocio opera. En la figura 3.2 dicha tasa varía entre el 0% y el 20%. Una tasa de crecimiento del mercado de más del 10% se considera alta. La *participación relativa en el mercado*, que se mide en el eje horizontal, se refiere a la participación de la UEN, en relación con la de su competidor más grande en el segmento. Una participación relativa en el mercado de 0.1 implica que el volumen de ventas de la empresa es de sólo

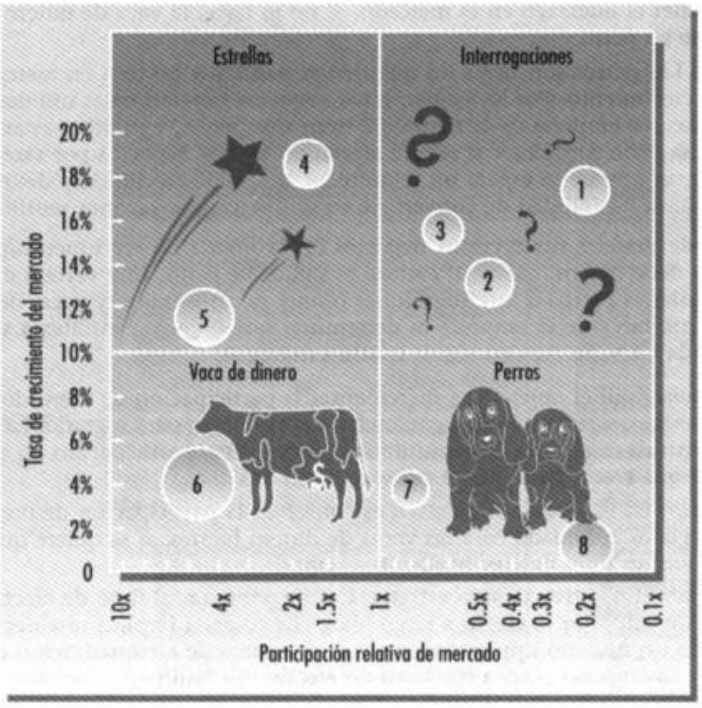


FIGURA 3.2

La matriz de crecimiento/participación del Boston Consulting Group

Fuente: Reimpreso de *Long Range Planning*, febrero de 1977, p. 12, derechos reservados ©1977 con la gentil autorización de Elsevier Science Ltd., The Boulevard, Langford Lane, Kidlington, OX5 1GB, Reino Unido.

el 10% del volumen de ventas del líder; una participación relativa de 10 implica que la UEN de la empresa es el líder y tiene 10 veces más ventas que su competidor más cercano en ese mercado. La participación relativa en el mercado se divide en participación alta y baja, utilizando el índice de 1.0 como línea divisoria. La participación relativa en el mercado se dibuja en una escala para que distancias iguales representen el mismo incremento porcentual.

La matriz de crecimiento/participación se divide en cuatro celdas, cada una de las cuales indica un tipo distinto de negocio:

1. *Interrogaciones:* Las interrogaciones son negocios que operan en mercados de alto crecimiento pero tienen una participación de mercado relativamente baja. Casi todos los negocios inician como interrogaciones cuando una empresa trata de ingresar en un mercado de rápido crecimiento en el que ya hay un líder. Una interrogación requiere mucho efectivo porque la empresa tiene que gastar dinero en planta, equipo y personal, para no quedarse atrás en un mercado en rápido crecimiento, y porque quiere alcanzar al líder. El término *interrogación* es apropiado porque la empresa tiene que meditar bien si debe seguir metiendo dinero o no en ese negocio. La empresa de la figura 3.2 opera tres negocios que son interrogaciones, y podrían ser demasiados. Quizá convendría a la empresa invertir más efectivo en sólo uno o dos de esos negocios.
2. *Estrellas:* Si un negocio que es una interrogación tiene éxito, se convierte en estrella. La estrella es el líder en un mercado de rápido crecimiento. Una estrella no necesariamente produce un flujo de efectivo positivo para la empresa. Ésta debe gastar fondos sustanciales para seguir el ritmo de crecimiento del mercado y defenderse de los ataques de los competidores. En la figura 3.2 la empresa tiene dos estrellas. Habría razón para preocuparse si no hubiera ninguna.
3. *Vacas de dinero:* Cuando la tasa de crecimiento anual de un mercado baja a menos del 10%, la estrella se convierte en una vaca de dinero si sigue teniendo la participación relativa más alta en el mercado. Una vaca de dinero produce mucho efectivo para la empresa. Ésta no tiene que financiar la expansión de capacidad porque la tasa de crecimiento del mercado se ha frenado. Puesto que el negocio es líder de su mercado, disfruta de economías de escala y márgenes de utilidades más amplios. La empresa utiliza estos negocios para pagar sus facturas y sostener a sus otros negocios. La empresa de la figura 3.2 sólo tiene una vaca de dinero y por tanto es muy vulnerable. Si este negocio comienza a perder participación relativa en el mercado, la empresa tendrá que volver a meterle dinero para

Nos contamos entre las pocas personas en la historia que hayan experimentado el inicio de un ciclo de 1,000 años.

mantener el liderazgo en el mercado. Si no lo hace, la vaca de dinero podría convertirse en perro.

4. *Perros:* Los perros son negocios que tienen participación baja en mercados de lento crecimiento. Por lo regular, estos negocios generan bajas utilidades o incluso pérdidas. La empresa de la figura 3.2 tiene dos perros, y podrían estar de más. La empresa debe considerar si se está aferrando a estos negocios por razones de peso (digamos, porque se espera un repunte en la tasa de crecimiento del mercado o una nueva posibilidad de convertirse en el líder) o por razones sentimentales.

Un plan de marketing para el año 2000: ayudar a los consumidores a aliviar la tensión empleando productos amigables con el usuario.

Después de graficar sus diversos negocios en la matriz de crecimiento/participación, una empresa debe determinar si su cartera es saludable o no. Una cartera desequilibrada tendría demasiados perros o interrogaciones o muy pocas estrellas y vacas de dinero.

La siguiente tarea de la empresa es determinar qué objetivo, estrategia y presupuesto asignará a cada UEN. Se pueden seguir cuatro estrategias:

1. *Construir:* Aquí el objetivo es incrementar la participación de mercado, incluso, si es necesario, sacrificando las ganancias a corto plazo para lograrlo. La estrategia de construir es apropiada para interrogaciones cuya participación en el mercado tendrá que crecer para que se conviertan en estrellas.
2. *Aguantar:* En este caso, el objetivo es conservar la participación de mercado. Esta estrategia es apropiada para las vacas de dinero fuertes, si se quiere que sigan produciendo un flujo de efectivo positivo grande.
3. *Cosechar:* El objetivo de esta estrategia es incrementar el flujo de efectivo a corto plazo sin importar el efecto a largo plazo. La cosecha implica una decisión de retirarse de un negocio implementando un programa de racionalización continua de gastos. La empresa planea convertir en efectivo su "cultivo", "ordeñar su negocio". La cosecha por lo general implica eliminar los gastos en investigación y desarrollo, no sustituir la planta física cuando se desgasta, no reemplazar vendedores, reducir los gastos de publicidad, etc. Lo que se espera es reducir los costos a un ritmo mayor que el de cualquier baja potencial en las ventas, con lo que se obtiene un incremento en el flujo de efectivo positivo. Esta estrategia es apropiada para las vacas de dinero débiles cuyo futuro es un poco incierto y de las cuales se requiere un mayor flujo de efectivo. También se puede llevar a cabo la cosecha con interrogaciones y con perros. La empresa que sigue la estrategia de cosechar enfrenta cuestiones sociales y éticas difíciles respecto a cuánta información debe compartir con las diversas partes interesadas.
4. *Desinvertir:* Aquí el objetivo es vender o liquidar el negocio porque los recursos se pueden aprovechar mejor en otra cosa. Esta estrategia es apropiada para perros e interrogaciones que están actuando como un lastre sobre las utilidades de la empresa.

   Las empresas deben decidir qué estrategia, ya sea cosechar o desinvertir, es la mejor para un negocio débil. La cosecha reduce el valor futuro del negocio y, por tanto, el precio por el cual se podría vender después. En cambio, una decisión temprana de desinversión tiene mayores probabilidades de generar ofertas muy buenas si el negocio está en relativamente buen estado y es más valioso para otra empresa.

Polo a Polo 2000, una aventura del milenio. Se inició en el Polo Norte en marzo de 1999 y terminó en el Polo Sur, a tiempo para el año 2000.

Con el paso del tiempo, las UEN cambian de posición en la matriz de crecimiento/participación. Las UEN de éxito tienen un ciclo de vida: inician como interrogaciones, se convierten en estrellas, luego en vacas de dinero y, por último, en perros. Por esta razón, las empresas deben examinar no sólo las posiciones actuales de sus negocios en la matriz de crecimiento/participación (como en una instantánea) sino también el movimiento de sus posiciones (como en una película de cine). Cada negocio se debe estudiar desde la perspectiva de dónde estuvo en años pasados y a dónde irá probablemente en años futuros. Si la trayectoria esperada de una UEN dada no es satisfactoria, la corporación debe pedir a su gerente que proponga una nueva estrategia y la consiguiente trayectoria probable.

El peor error que podría cometer una empresa sería exigir a todas sus UEN que se fijen como meta la misma tasa de crecimiento o nivel de rendimiento. Precisamente, la razón para efectuar un análisis de UEN es que cada negocio tiene un potencial distinto y requiere su propio objetivo. Otros errores serían: privar de fondos retenidos a las vacas de dinero (lo cual las debilitaría) o dejarles demasiados fondos retenidos (en cuyo caso la empresa no invertiría lo suficiente en nuevos negocios con potencial de crecimiento); efectuar inversiones importantes en perros, con la esperanza de que tengan un repunte, pero fracasar siempre en el intento; y mantener demasiadas interrogaciones sin invertir lo suficiente en ninguna. Las interrogaciones deben recibir suficiente apoyo para alcanzar el dominio en el segmento o, de lo contrario, desecharse.

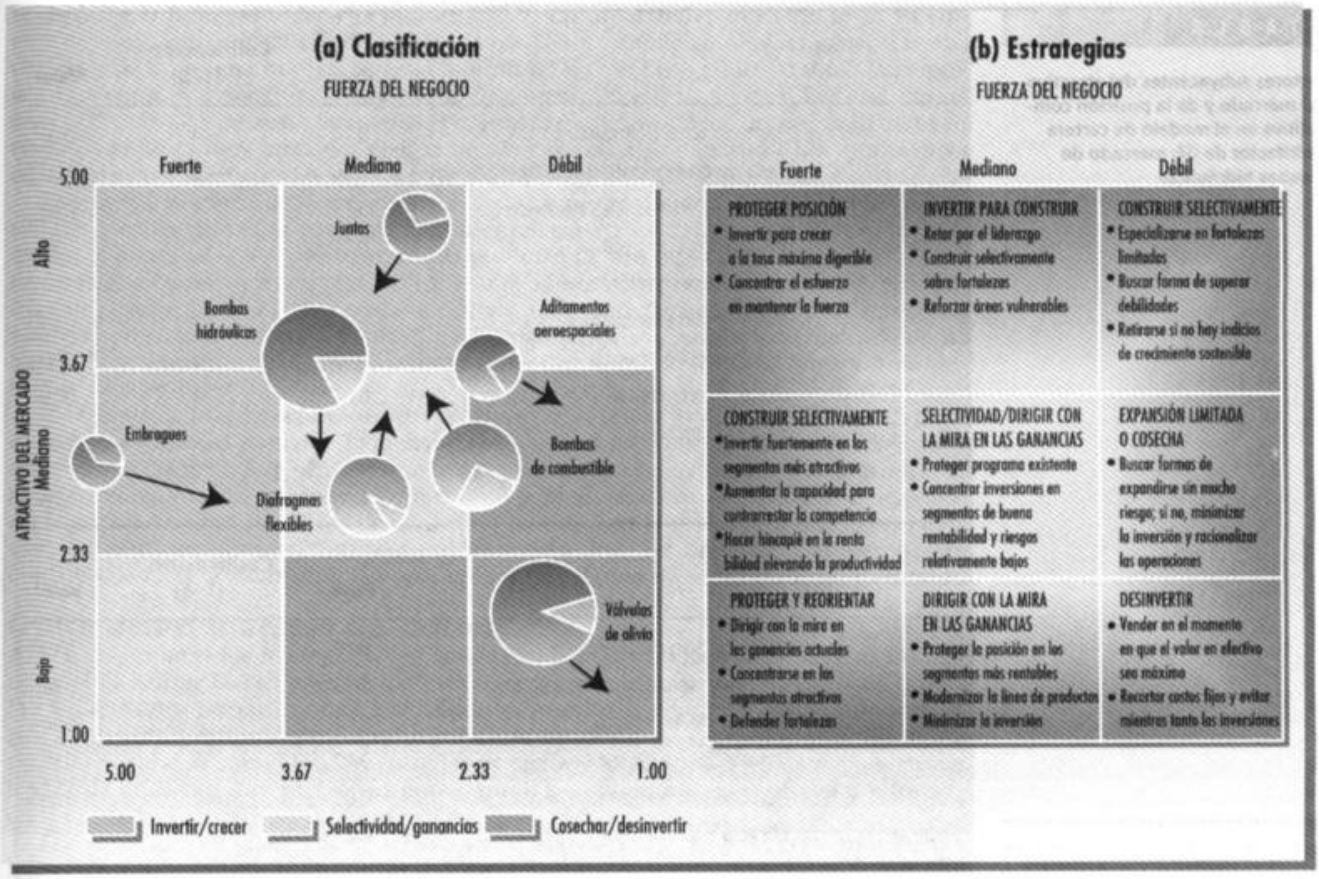


FIGURA 3.3

Clasificación de cartera y estrategias por atractivo de mercado-posición competitiva

Fuente: Reimpresa con autorización de las páginas 202 y 204 de *Analysis for Strategic Marketing Decisions* por George S. Day. Copyright © 1986 por West Publishing Company. Todos los derechos reservados. Reproducción autorizada por Southwestern College Publishing, una división de International Thompson Publishing, Inc., Cincinnati, Ohio, 45227.

El modelo de General Electric

No es posible determinar el objetivo apropiado de una UEN con base únicamente en su posición dentro de la matriz de crecimiento/participación. Si se consideran factores adicionales, la matriz de crecimiento/participación puede verse como un caso especial de una matriz de cartera de factores múltiples utilizada por primera vez por General Electric (GE). Este modelo se aprecia en la figura 3.3(a), donde se muestran los siete negocios de una empresa. En esta ocasión el tamaño de cada círculo representa el tamaño del mercado pertinente, no el volumen de ventas de la empresa. La parte sombreada del círculo representa la participación de ese negocio en el mercado. Así pues, el negocio de embragues de la empresa opera en un mercado de tamaño moderado y tiene una participación de mercado de aproximadamente el 30%.

Cada negocio se califica en términos de dos dimensiones principales, *atractivo del mercado* y *fuerza del negocio* (Fig. 3.3[b]). Estos dos factores son un excelente criterio de marketing para calificar un negocio. Las empresas tienen éxito en la medida en que ingresan en mercados atractivos y poseen negocios con la fuerza necesaria para tener éxito en esos mercados. Si falta uno de los dos factores, el negocio no producirá resultados sobresalientes. Ni la empresa fuerte que opera en un mercado poco atractivo, ni la empresa débil que opera en un mercado atractivo prosperarán.

Para medir estas dos dimensiones, los encargados de la planeación estratégica deben identificar los factores subyacentes de cada dimensión y encontrar una forma de medirlos y combinarlos para crear un índice. En la tabla 3.2 se enumeran dos posibles conjuntos de factores que constituyen las dos dimensiones en el caso del negocio de bombas hidráulicas de la figura 3.3. (Cada empresa tiene que decidir cuál será su lista de factores.) Para el negocio de bombas hidráulicas, el atractivo del mercado varía según el tamaño del mercado, la tasa de crecimiento anual del mercado, los márgenes de utilidades históricos, etc. Y la fuerza del negocio varía con la participación de mercado de la empresa, el crecimiento de su participación, la calidad del producto, y otros. Observe que los dos factores de la matriz BCG —tasa de crecimiento del mercado y participación en el mercado— están incluidos en las dos variables principales del modelo GE. Éste obliga a quienes efectúan la planeación estratégica a considerar más factores al evaluar un negocio real o potencial, que cuando usan el modelo BCG.

Algunos ciclistas participaron en Odisea 2000, una carrera alrededor del mundo que cubrió todos los continentes, con excepción de la Antártida.

TABLA 3.2

Factores subyacentes del atractivo del mercado y de la posición competitiva en el modelo de cartera multifactor de GE: mercado de bombas hidráulicas

		Peso	Calificación = (1–5)	Valor
Atractivo del mercado	Tamaño total del mercado	0.20	4	0.80
	Tasa de crecimiento anual del mercado	0.20	5	1.00
	Margen de utilidades histórico	0.15	4	0.60
	Intensidad competitiva	0.15	2	0.30
	Requisitos tecnológicos	0.15	4	0.60
	Vulnerabilidad inflacionaria	0.05	3	0.15
	Requisitos de energía	0.05	2	0.10
	Impacto ambiental	0.05	3	0.15
	Socio-político-legal	Debe ser aceptable		
		1.00		3.70
		Peso	**Calificación = (1–5)**	**Valor**
Fuerza del negocio	Participación de mercado	0.10	4	0.40
	Crecimiento de la participación	0.15	2	0.30
	Calidad del producto	0.10	4	0.40
	Reputación de la marca	0.10	5	0.50
	Red de distribución	0.05	4	0.20
	Eficacia promocional	0.05	3	0.15
	Capacidad productiva	0.05	3	0.15
	Eficiencia productiva	0.05	2	0.10
	Costos unitarios	0.15	3	0.45
	Insumos materiales	0.05	5	0.25
	Desempeño en inv. y desarrollo	0.10	3	0.30
	Personal gerencial	0.05	4	0.20
		1.00		3.40

Fuente: Adaptado de La Rue T. Hosmer, *Strategic Management* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1982), p. 310.

¿Cómo llega la empresa a los datos de la tabla 3.2 y a los círculos de la figura 3.3(a)? La gerencia califica cada factor en una escala de 1 (muy poco atractivo) a 5 (muy atractivo). El negocio de bombas hidráulicas recibe una calificación de 4 en tamaño total del mercado, lo que indica que el tamaño es relativamente grande (un 5 indicaría que es muy grande). Es evidente que evaluar estos factores requiere datos y evaluaciones del personal de marketing y de otros departamentos. Luego, las calificaciones se multiplican por pesos que reflejan la importancia relativa de los factores para llegar a los valores, que luego se suman para cada dimensión. El negocio de bombas hidráulicas obtuvo un puntaje de 3.70 en lo tocante a atractivo del mercado, y de 3.40 en cuanto a fuerza del negocio, de un puntaje máximo posible de 5.00, en cada caso. El analista coloca un punto que representa a este negocio en la matriz multifactor de la figura 3.3(a) y luego traza a su alrededor un círculo cuyo tamaño es proporcional al tamaño del mercado en cuestión. La participación de mercado de la empresa, que es de aproximadamente el 14%, se sombrea. Es evidente que el negocio de las bombas hidráulicas está en una zona muy atractiva de la matriz.

De hecho, la matriz GE se divide en nueve celdas, las cuales se agrupan en tres zonas (Fig. 3.3[b]). Las tres celdas de la esquina superior izquierda indican UENs fuertes en las que la empresa debe invertir o crecer. Las celdas diagonales que van desde la esquina inferior

Una campaña especial llamada Un Día de Paz, el 1o. de enero del 2000, apoyó la paz mundial, una meta importante para el nuevo milenio.

izquierda hasta la superior derecha indican UENs con un atractivo mediano total. La empresa debe adoptar la selectividad y dirigir estas UENs pensando en obtener ganancias. Las tres celdas de la esquina inferior derecha indican UENs con poco atractivo total; la empresa deberá considerar seriamente cosechar o desinvertir en estos negocios. Por ejemplo, el negocio de válvulas de alivio es una UEN con baja participación en un mercado de buen tamaño que no es muy atractivo y en el que la empresa tiene una posición competitiva débil; éste es un buen candidato para cosecha o desinversión.[10]

La gerencia también debe pronosticar la posición esperada de cada UEN en los próximos tres a cinco años si se continúa con la estrategia actual. Esta determinación implica analizar el punto en que se encuentra cada producto dentro de su ciclo de vida, así como las estrategias que se espera que sigan los competidores, o las nuevas tecnologías que podrían aparecer, acontecimientos económicos, etc. Los resultados se indican con la longitud y dirección de las flechas en la figura 3.3(a). Por ejemplo, se espera que el mercado de las bombas hidráulicas se vuelva un poco menos atractivo, y que la fuerza del negocio de embragues de la empresa disminuya de manera muy acusada.

El objetivo de la empresa no siempre es hacer crecer las ventas de cada UEN. Más bien, el objetivo podría ser mantener la demanda actual pero gastando menos en marketing, o sacar efectivo del negocio y permitir que la demanda caiga. *Así pues, la tarea de la gerencia de marketing es controlar la demanda o las ganancias para que estén en el nivel objetivo negociado con la gerencia corporativa.* El área de marketing participa en la evaluación del potencial de ventas y utilidades de cada UEN, pero una vez que se fijan los objetivos y el presupuesto de la UEN, la tarea de marketing es poner en práctica el plan de forma eficiente y rentable.

Crítica de los modelos de cartera

Además de los modelos BCG y GE, se han desarrollado otros modelos de cartera, en particular el de Arthur D. Little y el de política direccional de Shell.[11] Los modelos de cartera han tenido varios beneficios: han ayudado a los gerentes a pensar de forma más estratégica, a entender mejor los aspectos económicos de sus negocios, a mejorar la calidad de sus planes, a mejorar la comunicación entre los negocios y la gerencia corporativa, a detectar brechas de información y problemas importantes, a eliminar negocios débiles y a fortalecer la inversión en negocios más prometedores.

No obstante, los modelos de cartera se deben usar con cautela, pues podrían inducir a la empresa a dar demasiada importancia al crecimiento de la participación en el mercado y al ingreso en negocios de alto crecimiento, o a descuidar sus negocios actuales. Los resultados del modelo son sensibles a las calificaciones y pesos y se pueden manipular para producir una ubicación deseada en la matriz. Además, dado que estos modelos utilizan un proceso de promediación, dos o más negocios podrían quedar en la misma celda y diferir considerablemente en sus calificaciones y pesos subyacentes. Muchos negocios quedarán en la parte media de la matriz como resultado de concesiones en las calificaciones, y ello dificulta determinar la estrategia apropiada. Por último, los modelos no muestran las sinergias entre dos o más negocios, lo que implica que tomar decisiones en cuanto a negocios individuales podría ser riesgoso. Existe el peligro de eliminar una unidad de negocios con pérdidas que en realidad proporciona una aptitud central, necesaria para varias otras unidades de negocios. No obstante, en general, los modelos de cartera han mejorado las capacidades analíticas y estratégicas de los gerentes y les han permitido tomar mejores decisiones que si se basaran meramente en sus impresiones.[12]

Un Monumento a la Cápsula del Tiempo en Estados Unidos se sellará en Arkansas el 4 de julio del 2000.

PLANEACIÓN DE NEGOCIOS NUEVOS, REDUCCIÓN DE TAMAÑO DE NEGOCIOS VIEJOS

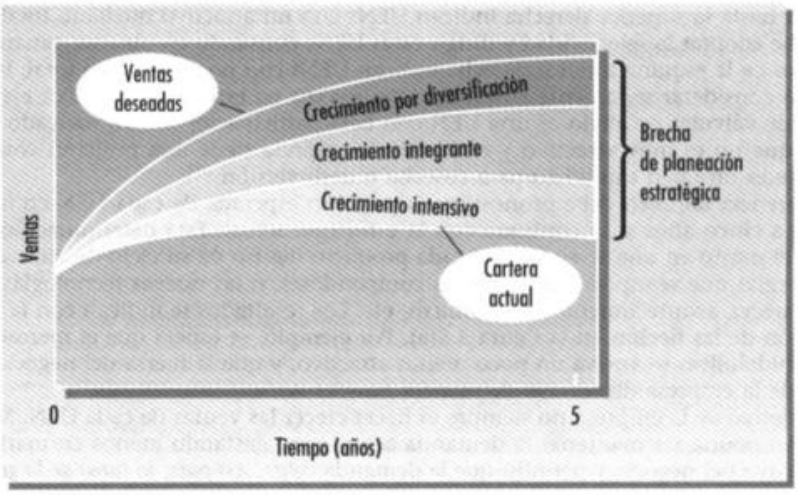
Los planes que la empresa tiene para sus negocios existentes le permiten proyectar las ventas y utilidades totales. Es común que esas cifras proyectadas sean menores de lo que la gerencia corporativa quisiera. Si existe una brecha de planeación estratégica entre las ventas futuras deseadas y las ventas proyectadas, la gerencia corporativa tendrá que desarrollar o adquirir negocios nuevos para salvar esa brecha.

La figura 3.4 ilustra esta brecha de planeación estratégica en el caso de un importante fabricante de cintas de audio llamado Musicale (hemos disfrazado el nombre). La curva más baja proyecta las ventas esperadas durante los próximos cinco años de la cartera de negocios actual de la empresa. La curva más alta describe las ventas que desea tener el grupo corporativo durante los próximos cinco años. Es evidente que la empresa quiere crecer con mucha mayor rapidez de lo que permitirán sus negocios actuales. ¿Cómo se puede salvar esta brecha de planeación estratégica?

La empresa tiene tres opciones. La primera es identificar oportunidades para lograr un crecimiento adicional con los negocios actuales de la empresa (*oportunidades de crecimiento*

FIGURA 3.4

La brecha de la planeación estratégica



intensivo); la segunda, identificar oportunidades para crear o adquirir negocios relacionados con los negocios actuales de la empresa (*oportunidades de crecimiento integrante*), y la tercera consiste en identificar oportunidades de añadir negocios atractivos no relacionados con los negocios actuales de la empresa (*oportunidades de crecimiento por diversificación*).

Crecimiento intensivo

Lo primero que debe hacer la gerencia corporativa es determinar si existen oportunidades de mejorar el desempeño de sus negocios existentes. Ansoff ha propuesto un marco útil para detectar nuevas oportunidades de crecimiento intensivo, llamado *rejilla de expansión producto-mercado* (Fig. 3.5).[13] La empresa considera primero si podría incrementar su participación de mercado con sus productos actuales en sus mercados actuales (*estrategia de penetración de mercado*); luego considera si podría encontrar o desarrollar nuevos mercados para sus productos actuales (*estrategia de desarrollo de mercado*), y más adelante, considera si puede o no desarrollar nuevos productos que podrían interesar a sus mercados actuales (*estrategia de desarrollo de producto*); después también estudiará las oportunidades de desarrollar nuevos productos para nuevos mercados: una *estrategia de diversificación*. ¿Cómo podría Musicale utilizar estas tres estrategias de crecimiento intensivas para incrementar sus ventas?

Hay tres enfoques principales para hacer crecer la participación de los productos actuales en sus mercados actuales. Musicale podría tratar de animar a sus clientes actuales a que compren más casetes por periodo. Esto podría funcionar si sus clientes compran casetes de vez en cuando y se les puede enterar de los beneficios de usar más casetes para grabar música o dictar. O bien, Musicale podría tratar de atraer a los clientes de la competencia. Esto podría funcionar si Musicale observa deficiencias importantes en el producto de los competidores o en sus programas de marketing. Por último, Musicale podría tratar de convencer a quienes no usan casetes de que comiencen a usarlos, lo cual podría funcionar si todavía hay muchas personas que no poseen grabadoras de casete.

Cristianos de todo el mundo asistirán al Jubileo 2000 en Roma.

¿Cómo buscar, se preguntará la gerencia, mercados nuevos cuyas necesidades podría satisfacer con sus productos actuales? En primer lugar, tratando de identificar grupos de usuarios potenciales en las actuales áreas de venta cuyo interés en los casetes la empresa podría estimular. Si Musicale sólo ha estado vendiendo casetes en mercados de consumo, convendría que tratara de incursionar en los mercados de oficina o fábricas. En segundo lugar, Musicale podría buscar canales de distribución adicionales en los lugares donde ya tiene presencia. Si la empresa ha estado vendiendo sus cintas sólo a través de los distribuidores de equipos de sonido, podría añadir canales masivos de venta. Por último, la empresa podría considerar la venta en regiones de su país o del extranjero donde no tenga presencia. Por ejemplo, si Musicale sólo vendía en la parte este de Estados Unidos, sería conveniente que considerara el ingreso en los estados occidentales de ese país o quizá en Europa.

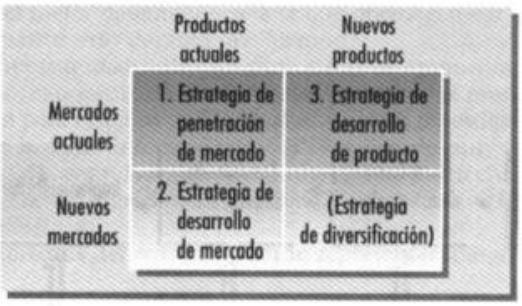


FIGURA 3.5

Tres estrategias de crecimiento intensivo: rejilla de expansión de producto-mercado de Ansoff

Fuente: Adaptado de Igor Ansoff, "Strategies for Diversification", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1957, p. 114.

La gerencia también debe considerar las posibilidades de productos nuevos. Desarrollar características nuevas de los casetes de audio, como una cinta que permita grabar más tiempo o una que emita un zumbido al terminar su reproducción sería una alternativa para Musicale. También se podrían crear diferentes niveles de calidad, como una cinta de más alta calidad para quienes escuchan música fina y una cinta de menor calidad para el mercado masivo; o bien, investigar una tecnología alternativa, como los discos compactos o la cinta digital de audio (DAT).

Al examinar estas tres estrategias de crecimiento intensivo, la gerencia podría descubrir varias formas de crecer. Sin embargo, ese crecimiento podría ser insuficiente. En ese caso, la gerencia deberá estudiar también las oportunidades de crecimiento integrante.

Crecimiento integrante

En muchos casos las ventas y utilidades de un negocio se pueden incrementar mediante una integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal, dentro de su industria. Musicale podría adquirir a uno o más de sus proveedores (digamos, productores de materiales plásticos) para tener un mayor control o generar más utilidades (*integración hacia atrás*); o bien, podría adquirir algunos mayoristas o detallistas, sobre todo si son muy rentables (*integración hacia adelante*). Por último, Musicale podría adquirir uno o más competidores, siempre que el gobierno no lo prohíba (*integración horizontal*). Sin embargo, es posible que estas nuevas fuentes todavía no produzcan el volumen de ventas deseado. En tal caso, la empresa deberá considerar una diversificación.

Crecimiento por diversificación

El crecimiento por diversificación es razonable si es posible encontrar buenas oportunidades fuera de los negocios actuales. Una buena oportunidad es aquella en la que la industria es muy atractiva y la empresa posee la combinación de aptitudes de negocios necesaria para tener éxito. Hay tres posibles tipos de diversificación. La empresa podría buscar productos nuevos que tienen sinergias tecnológicas o de marketing con las líneas de productos existentes, aunque los nuevos productos en sí sean atractivos para un grupo de clientes distinto (*estrategia de diversificación concéntrica*). Musicale podría iniciar una operación de fabricación de cintas para computadora porque sabe cómo fabricar casetes de cinta para audio. En segundo lugar, la empresa podría buscar productos nuevos que tengan el potencial de resultar atractivos para sus clientes actuales aunque no estén relacionados tecnológicamente con su línea de productos actual (*estrategia de diversificación horizontal*). Musicale podría producir bandejas para guardar casetes, aunque su producción requiere un proceso de manufactura distinto. Por último, la empresa podría buscar nuevos negocios que no tengan relación alguna con su tecnología, productos o mercados actuales (*estrategia de diversificación de conglomerado*), o quizá, considerar negocios nuevos como la producción de software de aplicación u organizadores personales.

Quienes visiten el Millennium Dome en Greenwich, Inglaterra, podrán explorar 13 "zonas" que se enfocan en la mente, el cuerpo, el espíritu, el saber, el dinero y las finanzas, juegos y ocio, el entorno y la comunicación.

Reducción de tamaño de negocios viejos

Las empresas no sólo deben desarrollar negocios nuevos, sino también podar, cosechar o desinvertir cuidadosamente en negocios viejos y cansados, a fin de liberar recursos necesarios y reducir los costos. Los negocios débiles requieren una proporción excesiva de la atención de la gerencia. Los gerentes se deben concentrar en las oportunidades de crecimiento de la empresa, y no malgastar su energía y recursos tratando de salvar negocios que se están desangrando.

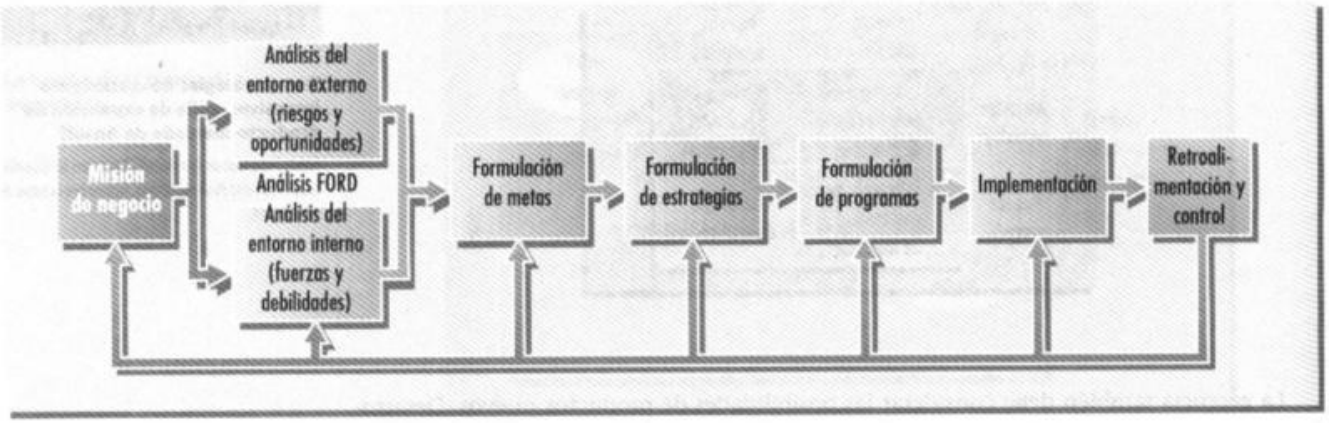


FIGURA 3.6

El proceso de planeación estratégica de negocios

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS

El proceso de planeación estratégica de unidades de negocios consiste en los ocho pasos que se muestran en la figura 3.6. Examinaremos cada uno de estos pasos en las secciones que siguen.

MISIÓN DE NEGOCIOS

Cronología: Hacia el año 1000 las invasiones bárbaras separaron drásticamente a Europa Occidental de su pasado clásico, tanto romano como griego. Ese pasado no se rescataría hasta el Renacimiento.

Cada unidad de negocios necesita definir su misión específica dentro de la misión más amplia de la empresa. Por ejemplo, una empresa que fabrica equipo de iluminación para estudios de televisión podría definir su misión como: "La empresa busca dirigirse a los principales estudios de televisión y convertirse en su proveedor preferido de tecnologías de iluminación que representen los sistemas más avanzados y confiables para iluminar estudios." Observe que esta misión no intenta conseguir clientes entre los estudios de televisión pequeños, conseguir clientes ofreciendo el precio más bajo, ni incursionar en productos que no sean de iluminación.

ANÁLISIS FORD

La evaluación general de los puntos fuertes, débiles, oportunidades y riesgos se llama *análisis FORD* (de fuerzas, oportunidades, riesgos y debilidades).

Análisis del entorno externo (análisis de oportunidades y amenazas)

En general, una unidad de negocios tiene que vigilar las *fuerzas* clave *del macroentorno* (demográfico-económicas, tecnológicas, político-legales y socio-culturales) y los *actores* importantes *del microentorno* (clientes, competidores, distribuidores, proveedores) que afectan su capacidad de obtener utilidades. La unidad de negocios debe establecer un sistema de *información estratégica de marketing* para seguir la pista a las tendencias y los sucesos importantes. Para cada tendencia o acontecimiento, la gerencia necesita identificar las oportunidades y riesgos correspondientes.

Un propósito principal de la exploración del entorno es distinguir nuevas oportunidades de marketing.

- Una ***oportunidad de marketing*** es un área de necesidad de los compradores en la que una empresa puede tener un desempeño rentable.

Las oportunidades se pueden clasificar según su *atractivo* y su *probabilidad de éxito*. La probabilidad de éxito de la empresa depende de si sus puntos fuertes en el negocio no sólo coinciden con los requisitos clave para el éxito en el mercado meta, sino también exceden los de sus competidores. Ser meramente competente no constituye una ventaja competi-

tiva. La empresa con el mejor desempeño será la que pueda generar el valor más alto para los clientes y pueda mantenerlo durante más tiempo.

En la matriz de oportunidades de la figura 3.7(a) se enumeran en la celda superior izquierda (#1) las mejores oportunidades de marketing que se le presentan a la empresa de equipo de iluminación para estudios de TV; la gerencia debe investigar estas oportunidades. Las oportunidades de la celda inferior izquierda (#4) son de muy poca relevancia como para considerarlas. Las oportunidades de la esquina superior derecha (#2) y de la celda inferior izquierda (#3) se deben vigilar por si alguna de ellas se vuelve más atractiva o aumenta su probabilidad de éxito.

Algunos acontecimientos del entorno externo representan riesgos o amenazas.

- Un ***riesgo*** o ***amenaza del entorno*** es un reto que presenta una tendencia o suceso desfavorable y que, de no tomarse medidas de marketing defensivo, causará un deterioro en las ventas o las utilidades.

Los riesgos o amenazas se deben clasificar según su *gravedad* y su *probabilidad de ocurrencia*. La figura 3.7(b) ilustra la matriz de riesgos que enfrenta la empresa de equipo de iluminación para estudios de TV. Los riesgos de la celda superior izquierda son importantes porque pueden lesionar gravemente a la empresa y es muy probable que ocurran. Para manejar estos riesgos, la empresa necesita preparar planes de contingencia que detallen los cambios que la empresa puede efectuar antes de o durante el riesgo. Los riesgos de la celda inferior derecha son insignificantes y puede hacerse caso omiso de ellos. Los riesgos de las celdas superior derecha e inferior izquierda no requieren planeación de contingencia pero sí deben vigilarse con cuidado por si aumenta su gravedad.

Cronología: Hacia el año 1000 se construyó la ciudad de El Cairo como capital de los fatimíes, la principal presencia islámica en el Mediterráneo en esa época.

Una vez que la gerencia ha identificado los principales riesgos y oportunidades que una unidad de negocios específica enfrenta, puede caracterizar el atractivo general de ese negocio. Puede haber cuatro resultados:

Un *negocio ideal* tiene muchas oportunidades importantes y pocos riesgos importantes.

Un *negocio especulativo* tiene muchas oportunidades y amenazas importantes.

Un *negocio maduro* tiene pocas oportunidades y pocos riesgos importantes.

Un *negocio en problemas* tiene pocas oportunidades y muchos riesgos.

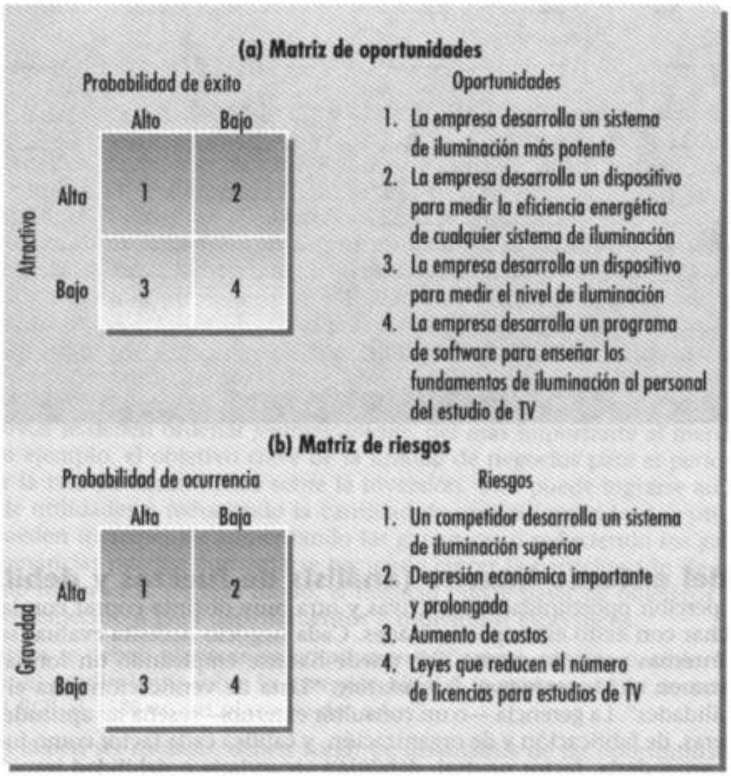


FIGURA 3.7

Matrices de riesgos y oportunidades

MEMORÁNDUM *de marketing*

Lista de verificación para el análisis de fuerzas y debilidades

	DESEMPEÑO					IMPORTANCIA		
	FUERZA IMPORTANTE	FUERZA SECUNDARIA	NEUTRAL	DEBILIDAD SECUNDARIA	DEBILIDAD IMPORTANTE	ALTA	MEDIANA	BAJA
MARKETING								
1. Reputación de la empresa	____	____	____	____	____	____	____	____
2. Participación de mercado	____	____	____	____	____	____	____	____
3. Satisfacción de clientes	____	____	____	____	____	____	____	____
4. Retención de clientes	____	____	____	____	____	____	____	____
5. Calidad de producto	____	____	____	____	____	____	____	____
6. Calidad de servicio	____	____	____	____	____	____	____	____
7. Eficacia de fijación de precios	____	____	____	____	____	____	____	____
8. Eficacia de distribución	____	____	____	____	____	____	____	____
9. Eficacia de promoción	____	____	____	____	____	____	____	____
10. Eficacia de fuerza de ventas	____	____	____	____	____	____	____	____
11. Eficacia de innovación	____	____	____	____	____	____	____	____
12. Cobertura geográfica	____	____	____	____	____	____	____	____
FINANZAS								
13. Costo o disponibilidad de capital	____	____	____	____	____	____	____	____
14. Flujo de efectivo	____	____	____	____	____	____	____	____
15. Estabilidad financiera	____	____	____	____	____	____	____	____
FABRICACIÓN								
16. Instalaciones	____	____	____	____	____	____	____	____
17. Economías de escala	____	____	____	____	____	____	____	____
18. Capacidad	____	____	____	____	____	____	____	____
19. Fuerza de trabajo capaz y dedicada	____	____	____	____	____	____	____	____
20. Capacidad para producir a tiempo	____	____	____	____	____	____	____	____
21. Aptitud técnica en fabricación	____	____	____	____	____	____	____	____
ORGANIZACIÓN								
22. Visionaria, liderazgo capaz	____	____	____	____	____	____	____	____
23. Empleados dedicados	____	____	____	____	____	____	____	____
24. Orientación emprendedora	____	____	____	____	____	____	____	____
25. Flexible o con sensibilidad de respuesta	____	____	____	____	____	____	____	____

Análisis del entorno interno (análisis de fuerzas y debilidades)

Una cosa es percibir oportunidades atractivas y otra muy distinta contar con las aptitudes para aprovechar con éxito esas oportunidades. Cada negocio necesita evaluar sus fuerzas y debilidades internas periódicamente. Eso puede hacerse empleando un formato como el que se muestra en el *Memorándum de marketing*, "Lista de verificación para el análisis de fuerzas y debilidades". La gerencia —o un consultor externo— reseña las aptitudes de marketing, financieras, de fabricación y de organización, y califica cada factor como fuerza importante, fuerza secundaria, factor neutral, debilidad secundaria o debilidad importante.

Es obvio que el negocio no tiene que corregir todas sus debilidades, ni tampoco debe felicitarse por todas sus fortalezas. La pregunta importante es si el negocio se debe limitar o no a las oportunidades para las que posee las fuerzas requeridas o si debe considerar mejores oportunidades para las que podría tener que adquirir o desarrollar ciertas fortalezas. Por ejemplo, los gerentes de Texas Instruments (TI) se dividieron entre los que quieren que TI se limite a la electrónica industrial (donde tiene una fuerza evidente) y los que quieren que la empresa siga introduciendo productos electrónicos para el consumidor (donde le hacen falta ciertas fortalezas de marketing necesarias).

A veces un negocio tiene un desempeño débil no porque sus departamentos carezcan de las fortalezas requeridas, sino porque no trabajan juntos en equipo. En una importante empresa de electrónica, los ingenieros menosprecian a los vendedores como "ingenieros que no dieron el ancho", y los vendedores menosprecian al personal de servicio como "vendedores que no dieron el ancho". Por tanto, es de crucial importancia evaluar las relaciones de trabajo interdepartamentales como parte de la auditoría del entorno interno. Honeywell hace eso precisamente:

- **Honeywell** Cada año, Honeywell pide a cada departamento que califique sus propias fuerzas y debilidades y las de otros departamentos con los que interactúa. El concepto consiste en que cada departamento es "proveedor" de algunos departamentos y "cliente" de otros. Por ejemplo, si los ingenieros de Honeywell subestiman con frecuencia el costo y el tiempo para terminar nuevos productos, sus "clientes internos" (fabricación, finanzas y ventas) saldrán perjudicados. Una vez que se identifican las debilidades de cada departamento, se puede tratar de corregirlas.

Cronología: En el siglo XI ya existía una economía monetaria en China. Se usaba plata y cobre como efectivo, junto con papel moneda y cartas de crédito.

George Stalk, importante consultor del BCG, sugiere que las empresas ganadoras son las que han logrado desarrollar capacidades superiores dentro de la empresa, no sólo aptitudes centrales.[14] Toda empresa debe manejar algunos procesos básicos, como desarrollo de nuevos productos, generación de ventas y surtido de pedidos. Cada proceso crea valor y requiere trabajo en equipo interdepartamental. Aunque cada departamento podría tener aptitudes centrales específicas, el reto es desarrollar una capacidad competitiva superior para manejar los procesos clave de la empresa. Stalk llama a esto *competencia basada en capacidades*.

FORMULACIÓN DE METAS

Una vez que la empresa ha efectuado un análisis FORD, puede proceder a establecer metas específicas para el periodo de planeación. Esta etapa del proceso se llama *formulación de metas*. Los gerentes emplean el término *metas* para describir objetivos que son específicos en cuanto a magnitud y tiempo. La conversión de objetivos en metas susceptibles de medición facilita la planeación, implementación y control gerenciales.

Muy pocos negocios tienen un solo objetivo. Casi todas las unidades de negocios se fijan una combinación de objetivos que incluyen rentabilidad, crecimiento de las ventas, incremento de la participación de mercado, limitación de riesgos, innovación y reputación. La unidad de negocios establece estos objetivos y luego *administra por objetivos*. Para que un sistema de administración por objetivos funcione, los diversos objetivos de la unidad deben cumplir con cuatro criterios:

Cronología: Hacia el año 1000 las ciudades chinas se convirtieron en ejes de redes comerciales regionales que sostenían un próspero y activo intercambio interno.

- Los objetivos se deben ordenar *jerárquicamente*, del más importante al menos importante. Por ejemplo, el objetivo clave de la unidad de negocios para el periodo podría ser elevar la tasa de rendimiento sobre la inversión. Esto puede lograrse aumentando el nivel de utilidades o reduciendo la cantidad de capital invertido. Las utilidades mismas se pueden incrementar aumentando las ganancias o reduciendo los gastos. A su vez, las ganancias pueden aumentarse haciendo crecer la participación de mercado o subiendo los precios. De este modo, el negocio puede pasar de objetivos amplios a objetivos específicos para departamentos e individuos específicos.
- Los objetivos se deben plantear *cuantitativamente* siempre que sea posible. El objetivo de "elevar el rendimiento sobre la inversión (ROI)" se expresa mejor como la meta de "elevar el ROI al 15% en un plazo de dos años".
- Las metas deben ser *realistas*: deben surgir de un análisis de las oportunidades y fortalezas de la unidad de negocios, no de ilusiones.

- Los objetivos de la empresa deben ser *congruentes*. No es posible maximizar las ventas y las utilidades de manera simultánea.

Otros equilibrios importantes son los que deben establecerse entre las utilidades a corto plazo y el crecimiento a largo plazo, entre una penetración profunda en los mercados existentes y el desarrollo de mercados nuevos, entre las metas de utilidades y las metas sin fines de lucro, y entre un alto crecimiento y un bajo riesgo. Cada decisión en este conjunto de equilibrios entre metas requiere una estrategia de marketing distinta.

FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Las metas indican lo que una unidad de negocios quiere lograr; una *estrategia* es un plan de juego para alcanzar las metas. Todo negocio debe adaptar una estrategia para alcanzar sus metas, que consiste en una *estrategia de marketing*, y una *estrategia de tecnología* y *estrategia de fuentes* que sean compatibles. Aunque hay muchos tipos de estrategias de marketing que se pueden usar, Michael Porter los ha condensado en tres tipos genéricos que son un buen punto de partida para el razonamiento estratégico: liderazgo general de costos, diferenciación, o bien enfoque.[15]

- *Liderazgo general de costos:* Aquí el negocio se esfuerza por reducir al mínimo sus costos de producción y distribución a fin de poder fijar precios más bajos que los de sus competidores y conseguir una participación importante de mercado. Las empresas que siguen esta estrategia deben sobresalir en ingeniería, compras, fabricación y distribución física; y necesitan menos aptitudes en marketing. Texas Instruments es un practicante líder de esta estrategia. El problema que presenta esta estrategia es que por lo regular surgen empresas con costos todavía más bajos, las cuales perjudican a las empresas que fincan todo su futuro en ser de bajo costo.
- *Diferenciación:* Aquí el negocio se concentra en lograr un desempeño superior en un área de beneficio importante para el cliente y que una buena parte del mercado valora. La empresa puede esforzarse por ser el líder en servicio, el líder en calidad, el líder en estilo o el líder en tecnología, pero no es posible ser líder en todo. El negocio cultiva las fuerzas que contribuirán a la diferenciación que se busca. Así, la empresa que busca el liderazgo en calidad debe usar los mejores componentes, ensamblarlos de forma experta, inspeccionarlos con cuidado y comunicar eficazmente su calidad. Intel, por ejemplo, se ha establecido como líder en tecnología, sacando nuevos procesadores a un ritmo desbocado.
- *Enfoque:* Aquí el negocio se concentra en uno o más segmentos reducidos del mercado. La empresa llega a conocer profundamente esos segmentos y busca liderazgo de costos o diferenciación dentro del segmento meta. Los zapatos Airwalk se hicieron famosos concentrándose en el estrecho segmento de los deportes extremos.

En el nuevo milenio se hará cada vez más hincapié en el tiempo como producto básico.

Según Porter, las empresas que adoptan la misma estrategia dirigida al mismo mercado meta constituyen un *grupo estratégico*. La empresa que mejor pone en práctica dicha estrategia es la que obtendrá más utilidades. Las empresas que no siguen una estrategia clara —los de "en medio del camino" o los "moderados"— son a las que peor les va. International Harvester tuvo tiempos difíciles porque no se destacó en su industria como la de más bajo costo, la de valor percibido más alto ni como la que mejor servía a algún segmento del mercado. Los moderados tratan de sobresalir en todas las dimensiones estratégicas, pero dado que las dimensiones estratégicas requieren diferentes formas de organizar la empresa, que a menudo son incompatibles, a fin de cuentas esas empresas no sobresalen en nada.

En un artículo reciente intitulado "What Is Strategy?", Porter distinguía entre *eficacia operativa* y *estrategia*.[16] Muchas empresas creen que pueden establecer una ventaja competitiva duradera si realizan mejor que sus competidores actividades similares. Sin embargo, hoy día los competidores pueden copiar rápidamente a la empresa con eficacia operativa utilizando parámetros (*benchmarking*) y otras herramientas, con lo que disminuye la ventaja de la eficacia operativa. En contraste, Porter define la estrategia como "la creación de una posición única y valiosa que implica un conjunto diferente de actividades". Una empresa que se ubica estratégicamente "desempeña actividades distintas de las de sus rivales o realiza actividades similares de formas distintas". Él cita empresas como IKEA y Southwest Airlines, que tienen estrategias distintivas compuestas por muchas actividades diferentes pero congruentes y sinérgicas que los competidores tendrían dificultades para imitar en su totalidad.

Alianzas estratégicas

Las empresas también están descubriendo que necesitan socios estratégicos para ser eficaces. Incluso las empresas gigantes —AT&T, IBM, Philips, Siemens— a menudo no pueden alcanzar el liderazgo, sea nacional o global, sin formar *alianzas estratégicas* con empresas nacionales o multinacionales que complementan o apalancan sus capacidades y recursos. La Star Alliance, por ejemplo, reúne a Lufthansa, United Airlines, Air Canada, SAS, Thai Airways, Varig, Air New Zealand y Ansett Australia en una enorme sociedad global que permite a los viajeros efectuar conexiones casi continuas a unos 700 destinos.

La nueva tecnología está requiriendo estándares globales y está dando pie a alianzas globales. Por ejemplo, dos y posiblemente tres de las emisoras de tarjetas de crédito más grandes del mundo se olvidarán de sus rivalidades y unirán sus fuerzas para desarrollar un estándar mundial para las llamadas tarjetas inteligentes. American Express Company y Visa International establecieron una empresa conjunta llamada Proton World International junto con dos empresas de tecnología de tarjetas, Banksys SA de Bélgica y ERG Ltd. de Australia. Los socios de Proton dijeron que incluso recibirían de buena gana a MasterCard y otras instancias interesadas en esta aventura para establecer la infraestructura del comercio electrónico. La empresa Proton "forma parte de una tendencia hacia el convencimiento de que las alianzas globales son el camino del futuro", dijo Gerry Hopkinson, jefe de asuntos corporativos de Mondex, otra empresa de tecnología de tarjetas inteligentes.[17]

Los consumidores seguirán buscando nuevas formas de adquirir productos y experiencias con mayor rapidez y comodidad.

Tan sólo para operar en otro país una empresa podría verse obligada a otorgar licencias de su producto, formar una empresa conjunta con una empresa local, o comprar a proveedores locales para cumplir con requisitos de "contenido local". El resultado es que muchas empresas están desarrollando rápidamente redes estratégicas globales. Y la victoria está favoreciendo a quienes crean la mejor red global. Si desea más detalles, vea el recuadro de *Marketing para el milenio*, "El auge de las alianzas estratégicas".

Muchas alianzas estratégicas asumen la forma de *alianzas de marketing*. Éstas se dividen en cuatro categorías principales.[18]

1. *Alianzas de producto o servicio:* Una empresa otorga a otra una licencia para elaborar su producto, o dos empresas venden de forma conjunta sus productos complementarios o un nuevo producto. Por ejemplo, Apple se unió a Digital Vax para codiseñar, cofabricar y covender un nuevo producto. Sprint formó equipo con RCA y Sony, ofreciendo a quienes hacen llamadas de larga distancia un Sony Walkman o un televisor a color RCA como recompensa por cambiar su servicio telefónico a Sprint. H&R Block y Hyatt Legal Services —dos empresas de servicios-- también se han unido en una alianza de marketing.
2. *Alianzas promocionales:* En este caso, una empresa conviene en promover el producto o servicio de otra empresa. Por ejemplo, McDonald's formó equipo con Disney para ofrecer figurillas de Mulan a la gente que compraba sus hamburguesas. Un banco podría convenir en exhibir pinturas de una galería de arte local en sus paredes.
3. *Alianzas logísticas:* Una empresa ofrece servicios logísticos al producto de otra empresa. Por ejemplo, Abbott Laboratories almacena y entrega todos los productos médicos y quirúrgicos de 3M a hospitales de todo Estados Unidos.
4. *Colaboraciones para fijar precios:* Una o más empresas se unen en una colaboración especial para fijar precios. Es común que las empresas de hoteles y alquiler de automóviles ofrezcan descuentos mutuos en sus precios.

Las empresas necesitan meditar creativamente para encontrar socios que puedan complementar sus fuerzas y compensen sus debilidades. Las alianzas bien manejadas permiten a las empresas tener un mayor impacto de ventas a un costo más bajo. A fin de mantener saludables sus alianzas estratégicas, las corporaciones han comenzado a desarrollar estructuras de organización para apoyarlas y han comenzado a considerar la capacidad para formar y manejar alianzas como una aptitud central por sí sola. Disney y Hewlett-Packard, por ejemplo, tienen ejecutivos de alianzas. Lotus y Xerox, cuyas primeras alianzas fueron manejadas por departamentos de desarrollo comercial, han establecido grupos de alianzas. Las empresas más pequeñas pueden designar un grupo central encargado de las sociedades, aunque no sea formal, para manejar y vigilar las alianzas.[19]

FORMULACIÓN DE PROGRAMAS

Una vez que la unidad de negocios ha desarrollado sus estrategias principales, deberá preparar programas de apoyo detallados. Por ejemplo, si el negocio ha decidido alcanzar el liderazgo tecnológico, deberá planear programas para fortalecer su departamento de investi-

MARKETING PARA EL MILENIO

EL AUGE DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS

En el nuevo entorno global, con una creciente competencia de más y más productos y opciones, las alianzas no son sólo una opción de planeación, sino una necesidad estratégica. Como dice Jim Kelly, CEO de UPS, que tiene varias alianzas globales, "El viejo adagio de que 'si no puedes vencerlos, únete a ellos' está siendo sustituido por 'únete a ellos y no podrán vencerte'." De hecho, las nuevas empresas de tecnología en software, biotecnología o telecomunicaciones ahora suelen "nacer globales". HDM, una empresa de cartografía por computadora, tenía una empresa conjunta en Japón y grupos de desarrollo en Canadá y Rusia dos años después de formarse. "Prácticamente todo lo que hacemos es en sociedades", dice Tom Parmeter, presidente de Protein Polymer Technologies, Inc., un fabricante de biomateriales de San Diego. Las alianzas son cruciales porque Protein Polymer no puede construir mercados por sí sola.

Las alianzas estratégicas están teniendo un auge en toda la gama de industrias y servicios y para una amplia variedad de fines. Según Booz, Allen & Hamilton, el número de empresas estadounidenses que tienen socios en Europa, Asia y Latinoamérica está creciendo a razón de un 25% anual. ¿A qué se debe el auge? He aquí varias razones estratégicas por las que las empresas celebran alianzas:

- Llenar huecos en el mercado y la tecnología actuales
- Convertir en utilidades una capacidad de manufactura en exceso
- Reducir el riesgo y los costos de ingresar en mercados nuevos
- Acelerar las introducciones de productos
- Lograr economías de escala
- Superar barreras legales y comerciales
- Extender el alcance de las operaciones existentes
- Recortar los costos de salida al desinvertir operaciones

A pesar de las muchas razones de peso para efectuar alianzas, un alto porcentaje de ellas fracasa. Un estudio realizado por McKinsey & Company reveló que aproximadamente una tercera parte de 49 alianzas estudiadas no estuvo a la altura de las expectativas de los socios. No obstante, estas dolorosas lecciones están enseñando a las empresas cómo forjar una alianza ganadora. Al parecer, tres claves son las que intervienen:

1. *Congruencia estratégica:* Antes de siquiera considerar una alianza, las empresas necesitan evaluar sus propias aptitudes centrales, y luego necesitan encontrar un socio que las complemente en sus líneas de negocios, posiciones geográficas o aptitudes. Un buen ejemplo de congruencia estratégica es la de AT&T y Sovintel, una empresa telefónica rusa. Las dos unieron sus fuerzas para ofrecer servicios ISDN de alta velocidad para la comunicación de voz, datos y video digitalizados entre los dos países. Al juntarse, las dos empresas de telecomunicaciones pueden ofrecer nuevos servicios a más clientes de negocios que los que podría ofrecer cada una por su cuenta.
2. *Orientación a largo plazo:* En lugar de unir sus fuerzas para ahorrar unos cuantos dólares, los socios estratégicos deben dirigir más la mira hacia las ganancias que podrán cosechar en los años por venir. Las alianzas de Corning, el fabricante de vidrio y cerámica con ventas anuales de $5,000 millones de dólares, son famosas. La empresa ha derivado la mitad de sus productos de empresas conjuntas e incluso se define a sí misma como una "red de organizaciones". Esa red incluye los gigantes de la electrónica Siemens (Alemania) y Samsung (Corea), así como el más grande fabricante de vidrio de México, Vitro.
3. *Flexibilidad:* Las alianzas sólo duran si son flexibles. Un ejemplo de sociedad flexible es la alianza de Merck con AB Astra de Suecia. En un principio, Merck simplemente obtuvo los derechos estadounidenses de los fármacos nuevos de su socio. En la siguiente fase Merck estableció una nueva corporación para manejar las ventas de $500 millones de dólares anuales de la sociedad y vendió la mitad de las acciones a Astra.

Fuentes: Julie Cohen Mason, "Strategic Alliances: Partnering for Success", *Management Review*, mayo de 1993, pp. 10-15; Stratford Sherman, "Are Strategic Alliances Working?", *Fortune*, 21 de septiembre de 1992, pp. 77-78; Edwin Whenmouth, "Rivals Become Partners: Japan Seeks Links with U.S. and European Firms", *Industry Week*, 1o. de febrero de 1993, pp. 11-12; John Naisbitt, *The Global Paradox* (Nueva York: William Morrow, 1994), pp. 18-21; Rosabeth Moss Kantner, "The Power of Partnering", *Sales & Marketing Management*, junio de 1997, pp. 26-28; Jim Kelly, "All Together Now", *Chief Executive*, noviembre de 1997, pp. 60-63; Roberta Maynard, "Striking the Right Match", *Nation's Business*, mayo de 1996, p. 18.

gación y desarrollo, recabar información estratégica tecnológica, desarrollar productos de vanguardia, capacitar a la fuerza de ventas técnica y crear anuncios que comuniquen su liderazgo tecnológico.

Una vez formulados tentativamente los programas de marketing, el personal de marketing debe estimar sus costos. Surgen preguntas: ¿Vale la pena participar en una exposición del ramo dada? ¿Se pagará a sí mismo un concurso de ventas específico? ¿La contratación de otro vendedor contribuirá a mejorar las utilidades? Se debe aplicar contabilidad de costos basada en actividades (CBA) a cada programa de marketing para determinar su probabilidad de que produzca suficientes resultados para justificar su costo.[20]

IMPLEMENTACIÓN

Una estrategia clara y programas de apoyo bien pensados podrían ser inútiles si la empresa no los implementa con cuidado. De hecho, según McKinsey & Company, la estrategia es

sólo uno de siete elementos que exhiben las empresas mejor manejadas.[21] El marco de las 7-S de McKinsey para el éxito en los negocios se muestra en la figura 3.8. Los primeros tres elementos —estrategia, estructura y sistemas (*strategy, structure, systems*)— se consideran el "hardware" del éxito. Los otros cuatro —estilo, habilidades, personal y valores compartidos (*style, skills, staff, shared values*)— constituyen el "software".

El primer elemento "suave", el *estilo*, implica que los empleados de la empresa comparten una misma forma de pensar y de comportarse. Por ejemplo, los empleados de McDonald's sonríen al cliente, y los empleados de IBM son muy profesionales en sus tratos con los clientes. El segundo, *habilidades*, implica que los empleados tienen las habilidades necesarias para poner en práctica la estrategia de la empresa. El tercero, *personal*, implica que la empresa ha contratado personas capaces, las ha capacitado bien, y les ha asignado las tareas correctas. El cuarto, *valores compartidos*, implica que los empleados se guían por los mismos valores. Cuando están presentes estos elementos "suaves", las empresas suelen tener más éxito al implementar sus estrategias.[22]

FIGURA 3.8

Marco de las 7-S de McKinsey

Fuente: McKinsey 7-S Framework de *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*, por Thomas J. Peters y Robert H. Waterman Jr. Derechos reservados © 1982 por Thomas J. Peters y Robert H. Waterman, Jr. Reproducción autorizada por HarperCollins, Publishers, Inc.

RETROALIMENTACIÓN Y CONTROL

Al implementar su estrategia, la empresa necesita mantenerse al tanto de los resultados y estar pendiente de nuevos acontecimientos en el entorno interno y externo. Algunos entornos son relativamente estables de un año al siguiente. Otros entornos evolucionan lentamente de forma más o menos predecible, pero otros más sufren cambios importantes rápidos e impredecibles. No obstante, la empresa puede estar segura de una cosa: el mercado cambiará. Y cuando eso suceda, la empresa necesitará reexaminar y modificar su implementación, programas, estrategias o incluso objetivos. Consideremos lo que aconteció al gigante de servicios de cómputo Electronic Data Systems (EDS):

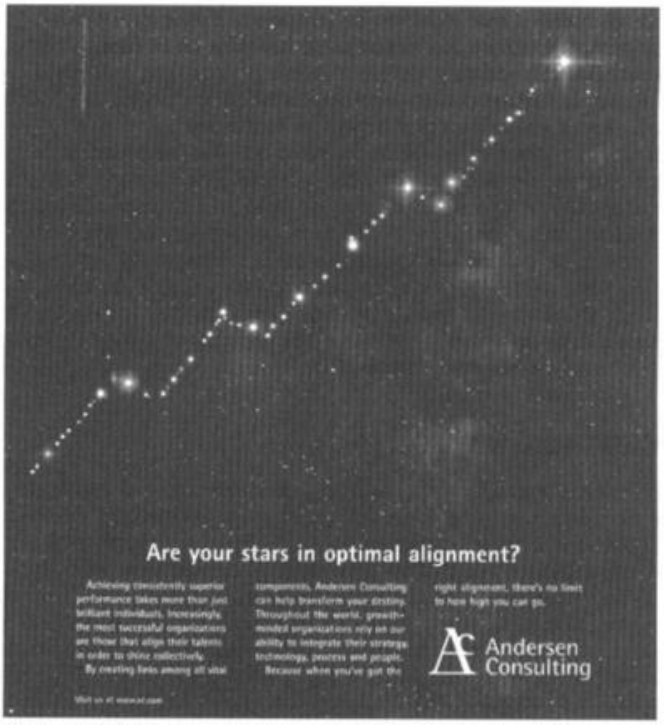
- **EDS, Computer Sciences Corporation y Andersen Consulting** Durante años, EDS vio como su negocio base —la subcontratación externa o *outsourcing*— crecía en un 25% anual. Sin embargo, en 1993 ese porcentaje cayó a sólo el 7%. El negocio primario de EDS había consistido en manejar las operaciones de procesamiento de datos de clientes como Continental Airlines y General Motors. Sin embargo, los avances tecnológicos han dado pie a un desplazamiento de las macrocomputadoras o *mainframes* a las redes de computadoras personales. Ya no había tanta demanda por el talento central de EDS: proporcionar muchos ingenieros y técnicos de software para escribir programas y mantener operando esos programas en gigantescos centros de datos. Los clientes ahora quieren que las empresas de servicios de computación actúen como consultores gerenciales que les ayuden a someter a reingeniería sus procesos de negocios clave. Computer Science Corporation y Andersen Consulting ya se establecieron en esta área, y EDS está pasando por una difícil transición en un intento por responder al nuevo entorno. Para contrarrestar la pérdida de participación en el mercado, EDS recortó costos, expandió sus labores en los sistemas cliente/servidor, contrató más consultores para reingeniería y concertó alianzas con socios de telecomunicaciones.[23]

Es inevitable que la congruencia estratégica de una empresa con el entorno se erosione porque el entorno de mercado cambia con mayor rapidez que el marco de las 7-S de la empresa. Así pues, una empresa podría seguir siendo eficiente pero perder eficacia. Peter Drucker señala que es más importante "hacer lo correcto" (eficacia) que "hacer bien las cosas" (eficiencia). Las empresas de mayor éxito sobresalen en ambos aspectos.

Si una organización no responde a los cambios en el entorno, se le dificulta cada vez más recuperar la posición que perdió. Esto le aconteció a la otrora invencible Motorola que no respondió a la nueva tecnología digital y siguió sacando teléfonos analógicos. Consideremos también lo que le pasó a la Lotus Development Corporation. Su software Lotus 1-2-3 llegó a ser el programa más utilizado del mundo, y ahora su participación en el mercado del software para escritorio ha caído a un nivel tan bajo que los analistas ya ni se molestan en seguirle la pista:

En el nuevo milenio la tensión podría ser un problema más grave que la falta de condición física.

- **Lotus** Las ventas de la IBM-PC original fueron impulsadas por Lotus 1-2-3, que combinaba una hoja de cálculo contable con un programa que podía convertir filas de números en diagramas y gráficas. Sin embargo, Lotus no se mantuvo al ritmo del desarrollo de las PCs. Llegó tarde al mercado con una versión de 1-2-3 para la Apple Macintosh, lo que permitió a Excel de Microsoft apoderarse del mercado. Llegó tarde otra vez cuando Microsoft Windows despegó, cediendo la PC misma a Excel, y volvió a llegar tarde cuando el mercado favoreció los conjuntos



Andersen Consulting ha mantenido ágilmente su congruencia estratégica con el entorno, como demuestra esta campaña publicitaria.

de aplicaciones llamados *suites*. Por último, IBM adquirió la empresa en 1995. Con su capacidad para vincular las aplicaciones a los sistemas operativos, Microsoft sigue teniendo una ventaja insuperable sobre Lotus. La empresa ya no se hace ilusiones de recuperar su antigua gloria, y trabaja en estrecha colaboración con Microsoft para asegurarse de que su nuevo software Smart Suite pueda aprovechar plenamente Windows 95, Windows 98 y Windows NT.[24]

Las organizaciones, sobre todo las grandes, están sujetas a la inercia: se convierten en máquinas eficientes y ello dificulta modificar una parte sin tener que ajustar todo lo demás. No obstante, las organizaciones se pueden modificar si tienen líderes fuertes, de preferencia antes de que se presente una crisis, pero ciertamente cuando se encuentran en medio de una. La clave para tener una organización saludable es que la organización esté dispuesta a examinar el entorno cambiante y adoptar nuevas metas y comportamientos apropiados. Las organizaciones de alto desempeño vigilan continuamente el entorno y tratan de mantener, mediante una planeación estratégica flexible, una congruencia viable con el entorno en evolución.

¿Puede recordar la fecha de nacimiento de la Internet? Esta herramienta de comunicación, ahora ubicua, hizo su debut en 1983.

EL PROCESO DE MARKETING

La planeación en los niveles corporativo, divisional y de negocios es una parte integral del proceso de marketing. Para comprender cabalmente ese proceso, primero debemos examinar cómo una empresa define su negocio.

La tarea de cualquier negocio es entregar valor al mercado obteniendo una utilidad al hacerlo. Hay por lo menos dos perspectivas del *proceso de entrega de valor*.[25] La perspectiva tradicional es que la empresa hace algo y luego lo vende (Fig. 3.9[a]). Por ejemplo, Thomas Edison inventa el fonógrafo y luego contrata gente para producirlo y venderlo. Desde esta perspectiva, el marketing ocurre en la segunda mitad del proceso de entrega de valor. La perspectiva tradicional supone que la empresa sabe qué hacer y que el mercado comprará suficientes unidades para generar utilidades para la empresa.

Las empresas que adoptan esta perspectiva tradicional tienen mayores probabilidades de éxito en las economías caracterizadas por escasez de bienes en las que los consumidores

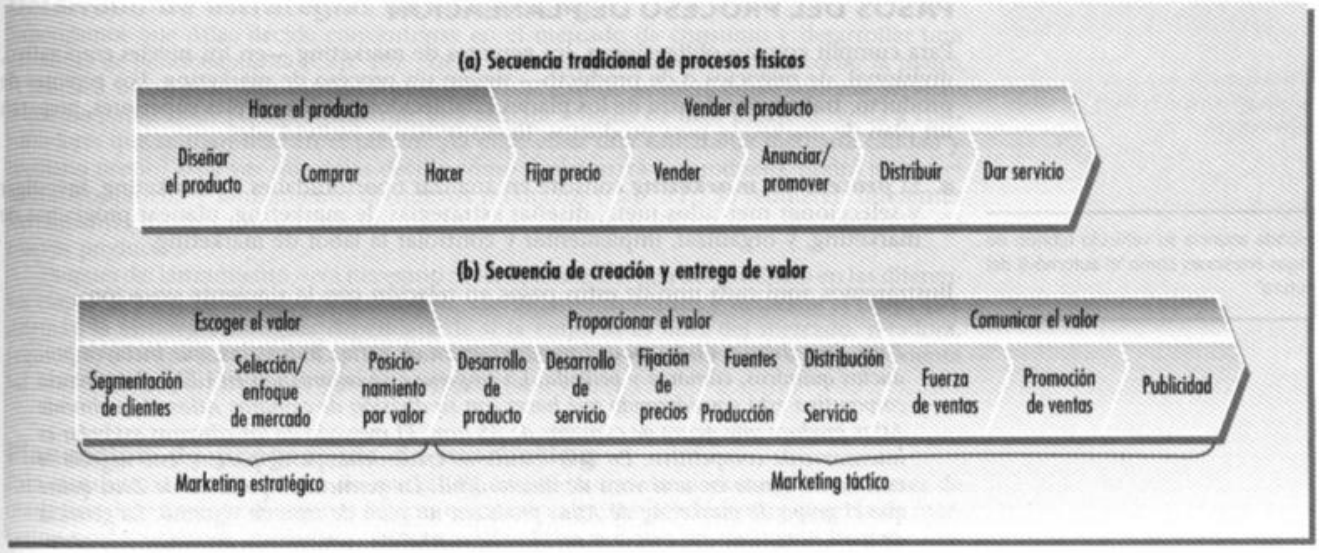


FIGURA 3.9

Dos perspectivas del proceso de entrega de valor

Fuente: Michael J. Lanning y Edward G. Michaels, "A Business Is a Value Delivery System", artículo del personal de McKinsey núm. 41, junio de 1988. © McKinsey & Co., Inc.

no son exigentes en cuanto a calidad, funciones o estilo. Sin embargo, esta perspectiva no funciona bien en economías más competitivas en las que la gente tiene abundantes opciones. El "mercado masivo" en realidad se está fragmentando en numerosos micromercados, cada uno con sus propios deseos, percepciones, preferencias y criterios de compra. Por tanto, el competidor inteligente debe diseñar la oferta para mercados meta bien definidos.

LA SECUENCIA DE ENTREGA DE VALOR

Esta creencia es el corazón de la nueva perspectiva de los procesos de negocios, que coloca al marketing al principio del proceso de planeación. En lugar de hacer hincapié en la producción y venta, las empresas se ven a sí mismas como una parte de una sucesión de creación y entrega de valor (Fig. 3.9[b]). Esta sucesión consta de tres partes.

La primera fase, escoger el valor, representa la "tarea" que marketing debe hacer antes de que exista cualquier producto. El personal de marketing debe segmentar el mercado, seleccionar el segmento meta apropiado, y desarrollar el posicionamiento por valor de la oferta. La fórmula *"segmentación, selección, posicionamiento* (*STP*, por sus siglas en inglés)" es la esencia del marketing estratégico.

Una vez que la unidad de negocios ha escogido el valor, la segunda fase consiste en proporcionar ese valor. Es preciso detallar las especificaciones tangibles del producto y sus servicios, se debe establecer un precio objetivo, y el producto se debe elaborar y distribuir. En esta etapa se desarrollan características específicas del producto, precios y distribución, y todo esto forma parte del *marketing táctico*.

La tarea de la tercera fase es comunicar el valor. Aquí se realiza marketing táctico adicional al utilizar la fuerza de ventas, la promoción de ventas, la publicidad y otras herramientas de promoción para informar al mercado acerca del producto. Como se aprecia en la figura 3.9(b), el proceso de marketing se inicia antes de que haya un producto y continúa mientras se está desarrollando y luego de que sale a la venta. Los japoneses han desarrollado aún más esta perspectiva promulgando los siguientes conceptos:

- *Cero tiempo en la retroalimentación de clientes:* Se debe obtener continuamente retroalimentación de los clientes después de la compra para averiguar cómo se puede mejorar el producto y su marketing.
- *Cero tiempo en el mejoramiento del producto:* La empresa debe evaluar todas las ideas de mejoramiento de los clientes y los empleados e introducir las mejoras más valiosas y factibles lo antes posible.
- *Cero tiempo en la compra:* La empresa debe recibir los componentes e insumos que requiere continuamente mediante convenios "justo a tiempo" con sus proveedores. Al reducir sus inventarios, la empresa puede reducir sus costos.
- *Cero tiempo en la preparación:* La empresa debe poder fabricar cualquiera de sus productos tan pronto como llegue un pedido, sin enfrentar tardanzas o costos de preparación.
- *Cero defectos:* Los productos deben ser de alta calidad y no tener defectos.

Las empresas que albergan sitios Web ofrecen a los consumidores el servicio más rápido hasta ahora. Por ejemplo, los clientes de Dell reciben actualizaciones automáticas de sus pedidos vía Internet.

PASOS DEL PROCESO DE PLANEACIÓN

Para cumplir con sus obligaciones, los gerentes de marketing —en los niveles corporativo, divisional, de negocios o de producto— siguen un proceso de marketing. Los gerentes de producto, trabajando dentro de los planes establecidos por los niveles superiores, preparan un plan de marketing para productos, líneas o marcas individuales.

- El ***proceso de marketing*** consiste en analizar oportunidades de marketing, investigar y seleccionar mercados meta, diseñar estrategias de marketing, planear programas de marketing, y organizar, implementar y controlar la labor de marketing.

Honda anuncia su vehículo híbrido de bajas emisiones como "el automóvil del futuro".

Ilustraremos aquí cada uno de estos pasos en relación con la siguiente situación:

> *Zeus, Inc. (hemos disfrazado el nombre) opera en varias industrias, que incluyen productos químicos, cámaras y película. La empresa está organizada en UENs. La gerencia corporativa está considerando qué hacer con su división de cámaras Atlas. Actualmente Atlas produce una gama de cámaras de 35 mm. El mercado de las cámaras estándar es intensamente competitivo. En una matriz de crecimiento/participación, este negocio se está convirtiendo en una vaca de dinero débil. La gerencia corporativa de Zeus quiere que el grupo de marketing de Atlas produzca un plan de repunte vigoroso. La gerencia de marketing tiene que preparar un plan de marketing convincente, persuadir a la gerencia corporativa de las bondades del plan, y luego implementarlo y controlarlo.*

Las secciones que siguen son aplicables en la planeación de marketing en todos los niveles de la organización. Más adelante en este capítulo examinaremos los componentes de un plan de marketing específico desarrollado para apoyar una línea de productos.

Análisis de oportunidades de mercado

La primera tarea que Atlas enfrenta es identificar sus oportunidades potenciales a largo plazo dada su experiencia de mercado y sus aptitudes centrales. Desde luego, Atlas puede desarrollar cámaras de película estándar con mejores funciones, pero también puede considerar el diseño de una línea de cámaras digitales o de video. Una tercera posibilidad es que Atlas use su aptitud central en óptica para diseñar una línea de binoculares y telescopios.

Para evaluar sus diversas oportunidades, Atlas necesita manejar un sistema de investigación e información de marketing confiable (Cap. 4). La investigación de mercados es una herramienta de marketing indispensable para evaluar los deseos y conductas de los compradores y estimar el tamaño del mercado. La gente de marketing puede investigar fuentes secundarias, organizar grupos de enfoque (*focus groups*) y realizar encuestas por teléfono, correo y en persona. Al analizar los datos obtenidos, Atlas tendrá una mejor idea del tamaño de cada oportunidad de mercado.

La investigación de mercados reúne información importante acerca del entorno de marketing (Cap. 5). El *microentorno* de Atlas consiste en todos los actores que afectan la capacidad de la empresa para producir y vender cámaras: proveedores, intermediarios de marketing, clientes, competidores. El *macroentorno* de Atlas consiste en fuerzas demográficas, económicas, físicas, tecnológicas, político-legales y socioculturales que afectan sus ventas y utilidades. Una parte importante de la recolección de información acerca del entorno es medir el potencial del mercado y pronosticar la demanda futura.

Atlas necesita entender los *mercados de consumo* (Cap. 6). La empresa necesita saber: ¿cuántos hogares planean comprar cámaras? ¿Quién las compra y por qué lo hacen? ¿Qué están buscando en cuestión de funciones y precios? ¿En dónde compran? ¿Qué imagen tienen de las diferentes marcas? Atlas también vende cámaras a *mercados de negocios*, incluidas grandes corporaciones, empresas profesionales, detallistas y dependencias del gobierno (Cap. 7). Agentes de compras o comités de compras toman las decisiones. Atlas necesita entender cabalmente cómo compran los compradores de las organizaciones; necesita una fuerza de ventas bien capacitada en la presentación de los beneficios de los productos; además, debe poner mucha atención en los competidores (Cap. 8), anticipando sus acciones y sabiendo cómo reaccionar de forma rápida y decisiva. La empresa podría querer iniciar algunas acciones sorpresa, en cuyo caso necesitará anticipar la forma en que responderán sus competidores.

Una vez que Atlas haya analizado sus oportunidades de mercado, estará lista para seleccionar mercados meta. La práctica de marketing moderna requiere dividir el mercado en segmentos principales, evaluar cada segmento y dirigirse a los segmentos del mercado que la empresa mejor pueda servir (Cap. 9).

Desarrollo de estrategias de marketing

Supongamos que Atlas decide concentrarse en el mercado de consumo y desarrollar una estrategia de *posicionamiento* (Cap. 10). ¿Debe Atlas posicionar sus cámaras como la marca "Cadillac", ofreciendo una cámara superior a un precio de primera con excelente servicio e intensa publicidad? ¿O debe construir una cámara sencilla de bajo precio dirigida a consumidores que se fijan más en el precio? ¿O debe crear una cámara de mediana calidad y mediano precio? Una vez que Atlas decida cómo posicionará su producto, podrá iniciar el desarrollo, prueba y lanzamiento de nuevos productos (Cap. 11). Se requieren diferentes herramientas de decisión y controles en las distintas etapas del proceso de desarrollo de nuevos productos.

Después del lanzamiento, será necesario modificar la estrategia del producto en las diferentes etapas de su ciclo de vida: introducción, crecimiento, madurez y decadencia (Cap. 10). Además, la estrategia escogida dependerá de si la empresa es líder del mercado, retadora, seguidora, u ocupa un nicho (Cap. 8). Por último, la estrategia tendrá que tomar en cuenta las cambiantes oportunidades y retos globales (Cap. 12).

Planeación de programas de marketing

Para transformar una estrategia de marketing en programas de marketing, los gerentes de marketing deben tomar decisiones básicas en cuanto a gastos de marketing, mezcla de marketing y asignación de marketing. Primero, Atlas debe decidir con qué nivel de gastos en marketing puede lograr sus objetivos. Las empresas por lo regular establecen su presupuesto de marketing como un porcentaje dado de la meta de ventas. Una empresa específica podría gastar más del porcentaje normal con la esperanza de incrementar su participación de mercado. Segundo, la empresa tiene que decidir cómo dividir el presupuesto de marketing total entre las diversas herramientas de la mezcla de marketing: producto, precio, plaza y promoción.[26]

Por último, los mercadólogos deben decidir cómo repartir el presupuesto de marketing entre los distintos productos, canales, medios de promoción y áreas de ventas. ¿Cuántos dólares deben apoyar las dos o tres líneas de cámaras de Atlas? ¿Ventas directas o por distribuidor? ¿Publicidad por correo directo o en revistas del ramo? ¿Mercados de la costa este o de la costa oeste? Para efectuar estas asignaciones, los gerentes de marketing emplean *funciones de respuesta de ventas* que muestran cómo variarían las ventas según la cantidad de dinero invertida en cada aplicación.

La herramienta más básica de la mezcla de marketing es el *producto*: el ofrecimiento tangible de la empresa al mercado, que comprende calidad, diseño, funciones, marca y presentación del producto (Cap. 13). Como parte de su oferta de producto, Atlas podría proporcionar diversos servicios, como arrendamiento a largo plazo, entrega, reparación y capacitación (Cap. 14). Tales servicios de apoyo pueden constituir una ventaja en el mercado global competitivo.

Una herramienta crítica de la mezcla de marketing es el *precio* (Cap. 5). Atlas tiene que decidir sus precios al mayoreo y al detalle, descuentos, complementos y condiciones de crédito. Su precio debe ser congruente con el valor percibido de la oferta; de lo contrario, los compradores preferirán los productos de la competencia.

La década de 1900-1910 fue bautizada como "los años cero". ¿Cómo llamaremos a la siguiente década?

La plaza o *canal de distribución* incluye las diversas actividades que la empresa realiza para poner el producto al alcance de los clientes meta (Caps. 16 y 17). Atlas debe identificar, reclutar y vincular diversos facilitadores de marketing para suministrar sus productos y servicios de manera eficiente al mercado meta. La empresa debe entender los distintos tipos de detallistas, mayoristas y empresas de distribución física, y cómo toman sus decisiones.

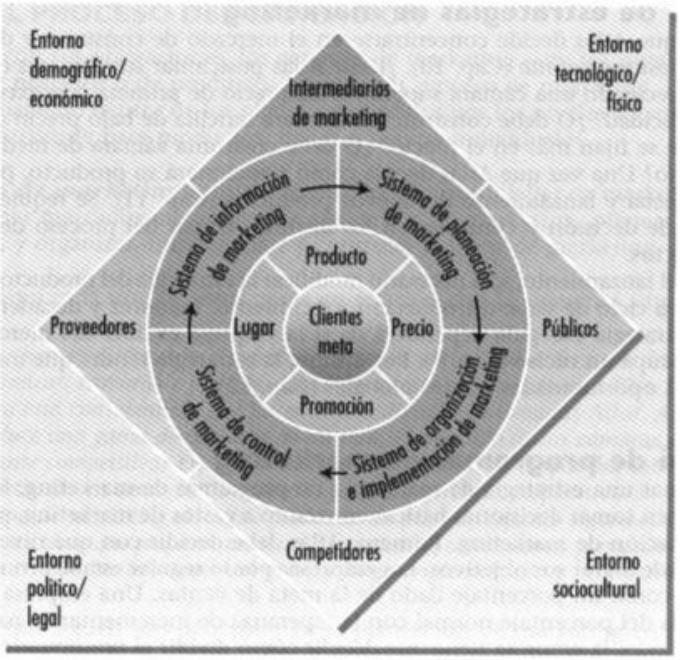
Promoción incluye todas las actividades que la empresa realiza para comunicar y promover sus productos al mercado meta (Caps. 18 a 21). Atlas tiene que contratar, capacitar y motivar a los vendedores; tiene que establecer programas de comunicación y promoción que consisten en publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y marketing directo y en línea.

Gestión de la labor de marketing

El paso final del proceso de marketing es organizar los recursos de marketing y luego implementar y controlar el plan de marketing. La empresa debe construir una organización de marketing capaz de *implementar* el plan de marketing (Cap. 22). En una empresa pequeña, una persona podría efectuar todas las tareas de marketing. Las empresas grandes como Atlas tienen varios especialistas en la materia: vendedores, gerentes de ventas, investigadores de mercados, personal de publicidad, gerentes de producto y de marca, gerentes de segmento de mercado y personal de servicio a clientes.

FIGURA 3.10

Factores que influyen en la estrategia de marketing de la empresa



Los departamentos de marketing por lo regular son dirigidos por un vicepresidente de marketing que realiza tres tareas. La primera es coordinar la labor de todo el personal de marketing. La segunda es trabajar en estrecha colaboración con los otros vicepresidentes funcionales. La tercera es seleccionar, capacitar, dirigir, motivar y evaluar al personal de marketing.

Debido a las sorpresas y decepciones que se presentan al implementar los planes de marketing, la empresa necesita retroalimentación y control. Hay tres tipos de control de marketing:

1. El *control del plan anual*, o tarea de asegurar que la empresa esté alcanzando sus metas actuales en cuanto a ventas, utilidades y otros. En primer lugar, la gerencia debe plantear metas bien definidas para cada mes o trimestre. Luego, la gerencia debe medir su desempeño en el mercado; en tercer lugar, debe determinar las causas subyacentes de cualquier desviación importante en el desempeño y, en cuarto lugar, debe escoger acciones correctivas para salvar las distancias entre las metas y el desempeño.
2. El *control de rentabilidad*; consiste en la tarea de medir la rentabilidad real de los productos, grupos de clientes, canales comerciales y tamaños de pedido. No se trata de una tarea sencilla. El sistema contable de una empresa pocas veces está diseñado para informar de la rentabilidad real en las diferentes entidades y actividades de marketing. El *análisis de rentabilidad de marketing* mide la rentabilidad de las diversas actividades que comprende la materia. Los *estudios de eficiencia de marketing*, por su parte, tratan de determinar cómo se podrían efectuar con mayor eficiencia las diversas actividades de marketing.
3. El *control estratégico*; esta tarea consiste en evaluar si la estrategia de marketing de la empresa es o no apropiada para las condiciones del mercado. Debido a los rápidos cambios en el entorno de marketing, toda empresa necesita reevaluar su eficacia de marketing periódicamente empleando un instrumento de control llamado *auditoría de marketing*.

En la figura 3.10 se presenta un resumen del proceso de marketing y de las fuerzas que dan forma a la estrategia de marketing de la empresa.

PLANEACIÓN DE PRODUCTOS: NATURALEZA Y CONTENIDO DE UN PLAN DE MARKETING

Cada nivel de producto (línea de productos, marca) debe desarrollar un *plan de marketing* para alcanzar sus metas. El plan de marketing es uno de los resultados más importantes del

proceso de marketing. Pero, ¿en qué consiste un plan de marketing? ¿Qué contiene? Los planes de marketing tienen varias secciones, que se enumeran en la tabla 3.3.

CONTENIDO DEL PLAN DE MARKETING

- *Resumen ejecutivo y tabla de contenido:* El plan de marketing debe iniciar con un breve resumen de las principales metas y recomendaciones del plan. El resumen ejecutivo permite a la alta gerencia captar la idea general del plan. Después de este resumen debe incluirse una tabla de contenido.
- *Situación actual de marketing:* Esta sección presenta antecedentes pertinentes en cuanto a ventas, costos, utilidades, el mercado, la competencia, la distribución y el macroentorno. Los datos se toman de un libro de características de producto que lleva el gerente de producto.
- *Análisis de oportunidades y problemas:* Después de resumir la situación de marketing actual, el gerente de producto procede a identificar las principales oportunidades/riesgos, fuerzas/debilidades, y los problemas que enfrenta la línea de productos.
- *Objetivos:* Una vez que el gerente de producto ha resumido los aspectos más importantes, debe decidir cuáles serán los objetivos financieros y de marketing del plan.
- *Estrategia de marketing:* A continuación, el gerente de producto delinea la amplia estrategia de marketing o "plan de juego" que se usará para lograr los objetivos del plan. Al desarrollar la estrategia, el gerente de producto habla con el personal de compras y fabricación para confirmar que podrán comprar suficiente materia prima y producir suficientes unidades para cumplir con los niveles de volumen de ventas meta. El gerente de producto también necesita hablar con el gerente de ventas para obtener el apoyo necesario de la fuerza de ventas, y con el funcionario de finanzas a fin de obtener suficientes fondos para publicidad y promoción.
- *Programas de acción:* El plan de marketing debe especificar a grandes rasgos los programas de marketing diseñados para alcanzar los objetivos del negocio. Cada elemento de la estrategia de marketing debe contestar estas preguntas: ¿Qué se hará? ¿Cuándo se hará? ¿Quién lo hará? ¿Cuánto costará?
- *Estado de resultados proyectado:* Los planes de acción permiten al gerente de producto elaborar un presupuesto de apoyo. Del lado de los ingresos, este presupuesto muestra el volumen de ventas pronosticado en términos de unidades y de precio promedio. En el lado de los gastos, aparece el costo de producción, distribución física y marketing,

TABLA 3.3

Contenido de un plan de marketing

I. Resumen ejecutivo y tabla de contenido	Presenta una breve reseña del plan propuesto.
II. Situación actual de marketing	Presenta antecedentes pertinentes en cuanto a ventas, costos, utilidades, el mercado, los competidores, la distribución y el macroentorno.
III. Análisis de oportunidades y problemas	Identifica las principales oportunidades y riesgos, fuerzas y debilidades y problemas que enfrenta la línea de productos.
IV. Objetivos	Define las metas financieras y de marketing del plan en términos de volumen de ventas, participación de mercado y utilidades.
V. Estrategia de marketing	Presenta el enfoque de marketing amplio que se usará para lograr los objetivos del plan.
VI. Programas de acción	Presenta los programas de marketing específicos diseñados para alcanzar los objetivos del negocio.
VII. Estado de resultados proyectado	Pronostica los resultados financieros esperados del plan.
VIII. Controles	Indica cómo se vigilará el plan.

desglosado en categorías más pequeñas. La diferencia entre los ingresos y los gastos es la utilidad proyectada. Una vez aprobado, el presupuesto es la base para desarrollar planes y programas de adquisición de materiales, planeación de la producción, reclutamiento de empleados y operaciones de marketing.

- *Controles:* La última sección del plan de marketing bosqueja los controles para monitorear el plan. Por lo regular, se detallan las metas y el presupuesto para cada mes o trimestre. La alta gerencia puede revisar los resultados en cada periodo. Algunas secciones de control incluyen planes de contingencia. Un plan de contingencia bosqueja los pasos que la gerencia seguirá en respuesta a sucesos adversos específicos, como una guerra de precios o una huelga.

Consolidated Edison de Nueva York recibirá el nombre de Official Energy Company del milenio.

APARATOS DE SONIDO MODULARES DE SONIC: UN EJEMPLO

Jane Melody es gerente de producto de la línea de sistemas de sonido modulares de Sonic. Cada sistema consiste en un sintonizador/amplificador AM-FM, un reproductor de CD, una grabadora de cinta y bocinas individuales. Sonic ofrece varios modelos distintos con precios de venta entre $150 y $400 dólares. La principal meta de Sonic es aumentar su participación de mercado de los sistemas de sonido modulares, y su rentabilidad. Como gerente de producto, Jane Melody tiene que preparar un plan de marketing que mejore el desempeño de la línea.

El plan de marketing de Sonic para el 2000 busca generar un incremento importante en las ventas y utilidades de la empresa respecto al año anterior. El objetivo en cuanto a utilidades es de $1.8 millones. El objetivo en cuanto a ingresos por ventas es de $18 millones, que representa un incremento planeado del 9% respecto al año anterior. Este incremento se considera factible si se mejoran los precios, la publicidad y la distribución. El presupuesto de marketing requerido será de $2,290,000, un incremento del 14% respecto al año anterior... (Seguirían más detalles.)

Situación del mercado

Aquí se presentan datos del mercado meta. Se muestran el tamaño y el crecimiento del mercado (en unidades o dólares) para varios años anteriores, y por segmentos de mercado y geográficos. También se presentan datos acerca de las necesidades, percepciones y tendencias de comportamiento de compra de los clientes.

El mercado de los equipos de sonido modulares representa aproximadamente $400 millones de dólares, que es el 20% del mercado de los equipos de sonido caseros. Se espera que las ventas se mantengan estables durante los próximos dos o tres años. Los compradores primarios son consumidores de ingresos medios con edades entre 20 y 40 años que quieren escuchar buena música pero no quieren invertir en un equipo de componentes estereofónicos caro. Ellos quieren comprar un sistema completo producido por una empresa en la que puedan confiar; quieren un sistema con buen sonido y cuyo aspecto sea congruente con la decoración, principalmente, de una sala de estar.

Situación del producto

Aquí se muestran las ventas, precios, márgenes de contribución y utilidades netas para varios años anteriores, en forma de tabla.

La fila 1 de la tabla 3.4 muestra que las ventas totales de la industria en unidades crecieron a un ritmo anual del 5% hasta 1999, cuando la demanda bajó un poco. La fila 2 muestra que la participación de Sonic en el mercado se mantuvo alrededor del 3%, aunque llegó al 4% en 1998. La fila 3 muestra que el precio promedio de los equipos de sonido Sonic aumentó aproximadamente el 10% cada año con excepción del último año, en que subió un 4%. La fila 4 muestra que los costos variables —materiales, mano de obra, energía— aumentaron cada año. La fila 5 muestra que el margen de contribución bruto por unidad —la diferencia entre el precio (fila 3) y el costo variable por unidad (fila 4)— aumentó durante los primeros años y se mantuvo en $100 durante los últimos años. Las filas 6 y 7 muestran el volumen de ventas en unidades y en dólares, y la fila 8 muestra el margen de contribución bruto total, que aumentó hasta el año anterior, en que bajó. La fila 9 muestra que los gastos fijos se mantuvieron constantes en 1996 y 1997 pero se elevaron considerablemente en 1998 y 1999 debido a un incremento en la capacidad de fabricación. La fila 10 muestra el margen de contribución neto, es decir, el margen de contribución bruto menos los gastos fijos. Las filas 11, 12 y 13 muestran los gastos de marketing en publicidad y promoción, fuerza de ventas y distribución, e investigación de mercados. Por último, la fila 14 muestra las utilidades operativas netas después de los gastos de marketing. El panorama es de utilidades crecientes hasta 1999, cuando cayeron a cerca de la tercera parte del

Variable	Filas	1996	1997	1998	1999
1. Ventas de la industria en unidades		2,000,000	2,100,000	2,205,000	2,200,000
2. Participación de mercado de la empresa		0.03	0.03	0.04	0.03
3. Precio promedio por unidad ($)		200	220	240	250
4. Costo variable por unidad ($)		120	125	140	150
5. Margen de contribución bruto por unidad ($)	(3 − 4)	80	95	100	100
6. Volumen de ventas en unidades	(12)	60,000	63,000	88,200	66,000
7. Ingresos por ventas ($)	(36)	12,000,000	13,860,000	21,168,000	16,500,000
8. Margen de contribución bruto ($)	(56)	4,800,000	5,985,000	8,820,000	6,600,000
9. Gastos fijos ($)		2,000,000	2,000,000	3,500,000	3,500,000
10. Margen de contribución neto ($)	(8 − 9)	2,800,000	3,985,000	5,320,000	3,100,000
11. Publicidad y promoción ($)		800,000	1,000,000	1,000,000	900,000
12. Fuerza de ventas y distribución ($)		700,000	1,000,000	1,100,000	1,000,000
13. Investigación de mercados ($)		100,000	120,000	150,000	100,000
14. Utilidad operativa neta ($)	(10 − 11 − 12 − 13)	1,200,000	1,865,000	3,070,000	1,100,000

TABLA 3.4

Datos históricos de producto

nivel de 1998. Es evidente que Sonic necesita encontrar una estrategia para el año 2000 que restaure el crecimiento saludable de las ventas y utilidades a esta línea de productos.

Situación competitiva

Aquí se identifican y describen los principales competidores en términos de tamaño, metas, participación de mercado, calidad de producto, estrategias de marketing y otras características que se necesitan para entender sus intenciones y su comportamiento.

Los principales competidores de Sonic en el mercado de los sistemas de sonido modulares son Aiwa, Panasonic, Sony y Philips. Cada competidor tiene una estrategia específica y un nicho en el mercado. Aiwa, por ejemplo, ofrece cuatro modelos que cubren toda la gama de precios, vende principalmente a través de tiendas departamentales y de descuento, y gasta mucho en publicidad. Aiwa planea dominar el mercado mediante proliferación de productos y descuentos en los precios. (Se prepararían descripciones similares para los otros competidores.)

Situación de distribución

Esta sección presenta datos acerca del tamaño e importancia de cada canal de distribución. Los equipos de sonido modulares se venden a través de tiendas de electrodomésticos, tiendas de radio y televisión, mueblerías, tiendas departamentales, tiendas de música, tiendas de descuento, tiendas especializadas en audio, y por correo. Sonic vende el 37% de sus equipos a través de tiendas de electrodomésticos, 23% a través de tiendas de radio y televisión, 10% a través de mueblerías, 3% a través de tiendas departamentales y el resto a través de otros canales. Sonic domina en canales cuya importancia está disminuyendo, mientras que es un competidor débil en los canales de más rápido crecimiento, como las tiendas de descuento; por otra parte, ofrece un margen de cerca del 30% a sus distribuidores, que es similar a lo que ofrecen otros competidores.

Situación del macroentorno

En esta sección se describen las tendencias generales del macroentorno —demográficas, económicas, tecnológicas, político-legales, socioculturales— que afectan el futuro de la línea de productos.

Cerca del 70% de los hogares estadounidenses tienen ya un sistema de sonido. Los consumidores están dedicando más tiempo a ver televisión y videos que a escuchar música; están gastando más de sus ingresos discrecionales en computadoras, equipo para hacer ejercicio físico y viajes, lo que deja menos para gastar en aparatos estereofónicos. Los únicos segmentos con buen crecimiento son los teatros caseros y los sistemas de bocinas en cada habitación. A medida que el mercado alcanza la saturación, se deben hacer esfuerzos por convencer a los consumidores de modernizar sus equipos de sonido.

Análisis de riesgos y oportunidades

Aquí el gerente de producto identifica los principales riesgos y oportunidades que el negocio enfrenta. Las principales oportunidades que enfrenta la línea de Sonic son:

- Los consumidores se muestran cada vez más interesados en sistemas de sonido más compactos.
- Dos cadenas de tiendas departamentales de nivel nacional están dispuestas a trabajar la línea Sonic si ésta les proporciona apoyo publicitario extra.
- Una importante cadena de distribución masiva está dispuesta a trabajar la línea Sonic si se les ofrece un mayor descuento.

Las principales amenazas que enfrenta la línea Sonic son:

Amstel Light Beer animó a sus consumidores durante el cambio de milenio con su lema: "La luz (light, en inglés) al final del túnel ... Una cerveza ligera (light, en inglés) para un mundo pesado."

- Un número cada vez mayor de consumidores está comprando sus equipos en tiendas de distribución masiva y de descuento, en las que Sonic tiene poca representación.
- Algunos competidores han introducido bocinas más pequeñas con excelente calidad de sonido, y los consumidores están prefiriendo estas bocinas más pequeñas.
- El gobierno federal podría promulgar una ley de seguridad de productos más estricta, que obligaría a rediseñar los productos.

Análisis de fuerzas y debilidades

El gerente de producto necesita identificar las fuerzas y debilidades del producto. Las principales fortalezas de Sonic son:

- El nombre de Sonic tiene excelente reconocimiento de marca y una imagen de alta calidad.
- Los distribuidores que venden la línea Sonic tienen amplios conocimientos y están bien capacitados para vender.
- Sonic cuenta con una excelente red de servicio, y los consumidores saben que recibirán servicio de reparación oportuno.

Las principales debilidades de Sonic son:

- La calidad de sonido de Sonic no es claramente mejor que la de otros equipos de la competencia.
- Sonic está presupuestando sólo el 5% de sus ingresos por ventas para publicidad y promoción, mientras que algunos competidores importantes están gastando dos veces más.
- La línea de Sonic no está posicionada claramente en comparación con Panasonic ("precio bajo") o Sony ("innovación"). Sonic necesita una propuesta de ventas única. La campaña publicitaria actual no sobresale por su creatividad.
- La marca Sonic es más cara que otras, pero ese precio alto no se apoya en una diferencia real percibida en cuanto a calidad. Es preciso reevaluar la estrategia de fijación de precios.

Análisis de problemas

En esta sección del plan de marketing el gerente de producto usa el análisis de fuerzas y debilidades para definir los problemas principales que el plan debe abordar. Sonic deberá considerar los problemas básicos siguientes:

- ¿Debe permanecer en el negocio de los equipos de sonido? ¿Puede competir eficazmente? ¿O debe, quizá, desinvertir en esta línea de productos?

- Si Sonic se mantiene en el negocio, ¿debe continuar con sus productos, canales de distribución y políticas de precio y promoción actuales?
- ¿Debe cambiar a canales de alto crecimiento (como las tiendas de descuento)? ¿Puede Sonic hacerlo sin perder la lealtad de sus socios de canal actuales?
- ¿Debe Sonic incrementar sus gastos en publicidad y promoción hasta igualar los gastos de sus competidores?
- ¿Debe Sonic invertir en investigación y desarrollo para crear funciones, sonido y estilo avanzados?

Objetivos financieros

La gerencia de Sonic quiere que cada unidad de negocios tenga un buen desempeño financiero. El gerente de producto fija los objetivos financieros siguientes:

- Obtener una tasa anual de rendimiento sobre la inversión del 15% después de impuestos durante los próximos cinco años.
- Producir utilidades netas de $1.8 millones en el 2000.
- Producir un flujo de efectivo de $2 millones en el 2000.

Objetivos de marketing

Los objetivos financieros se deben convertir en objetivos de marketing. Por ejemplo, si la empresa quiere tener utilidades de $1.8 millones y su margen de utilidad meta es del 10% de las ventas, se deberá fijar una meta de $18 millones en ingresos por ventas. Si la empresa establece un precio medio de $260, deberá vender 69,230 unidades. Si se espera que las ventas totales de la industria asciendan a 2.3 millones de unidades, Sonic deberá conseguir una participación en el mercado del 3% para alcanzar sus metas. Para obtener esta participación en el mercado, la empresa tendrá que fijarse ciertas metas en cuanto a reconocimiento de los consumidores, cobertura de distribución, etc. Así pues, los objetivos de marketing podrían ser:

- Tener ventas por $18 millones en el 2000, lo que representa un incremento del 9% respecto al año anterior. Por tanto, alcanzar un volumen de ventas de 69,230 unidades, lo cual representa una participación esperada en el mercado del 3%.
- Expandir el reconocimiento de la marca Sonic entre los consumidores, del 15% al 30% durante el periodo de planeación.
- Expandir el número de distribuidores en un 10%.
- Tratar de tener un precio promedio de $260.

Estrategia de marketing

He aquí el plan de juego de Sonic:

Mercado meta:	Hogares acomodados, con énfasis especial en compradores de sexo femenino.
Posicionamiento:	El sistema de sonido modular con el mejor sonido y el más confiable.
Línea de productos:	Añadir un modelo de más bajo precio y dos de precio más alto.
Precio:	Precio un poco más alto que las marcas competidoras.
Canales de distribución:	Amplia presencia en tiendas de radio y televisión y en tiendas de electrodomésticos; tratar de penetrar más en las tiendas de descuento.
Fuerza de ventas:	Expandir en un 10% e introducir un sistema nacional de manejo de cuentas.
Servicio:	Servicio rápido y ampliamente disponible.
Publicidad:	Desarrollar una nueva campaña publicitaria que apoye la estrategia de posicionamiento; poner énfasis en las unidades de precio más alto en los anuncios; incrementar el presupuesto de publicidad en un 20%.

Promoción de ventas:	Incrementar el presupuesto de promoción de ventas en un 15% para desarrollar una exhibición en el punto de compra y participar más en las exposiciones de distribuidores del ramo.
Investigación y desarrollo:	Aumentar los gastos en un 25% para desarrollar un estilo más atractivo.
Investigación de mercados:	Aumentar los gastos en un 10% para conocer mejor el proceso de decisión del consumidor y vigilar las acciones de los competidores.

Programas de acción

He aquí cómo Sonic llevará a la práctica su estrategia de marketing:

- *Febrero:* Sonic anunciará en los diarios que se obsequiará un CD de Barbra Streisand a todas las personas que compren un sistema de sonido Sonic este año. Ann Morris, directora de promoción ante consumidores, se encargará de este proyecto que se espera costará $5,000 dólares.
- *Abril:* Sonic participará en el Consumer Electronics Trade Show en Chicago. Robert Jones, director de promoción ante distribuidores, se encargará de los trámites. El costo esperado es de $14,000.
- *Agosto:* Se realizará un concurso de ventas cuyos premios serán viajes a Hawai para los tres distribuidores que produzcan el mayor incremento porcentual en las ventas de Sonic. Mary Tyler organizará el concurso cuyo costo esperado es de $13,000 dólares.
- *Septiembre:* Una inserción en los diarios anunciará que los consumidores que asistan a una demostración de Sonic durante la segunda semana de septiembre participarán en un sorteo. Diez afortunados ganadores recibirán Sonics como premio. Ann Morris se encargará de este proyecto que tendrá un costo esperado de $6,000.

PLANEACIÓN DE MARKETING PARA EL SIGLO VEINTIUNO

Los planes de negocios están adquiriendo una orientación cada vez más clara hacia los clientes y los competidores, y están mejor pensados y son más realistas que en el pasado. Los planes reciben más aportaciones de todas las funciones, y se preparan en equipo. Cada vez más ejecutivos de marketing se ven a sí mismos como gerentes profesionales en primer término y como especialistas en segundo término. La planeación se está convirtiendo en un proceso continuo para responder a los rápidos cambios en las condiciones del mercado. Las tendencias que hemos analizado hasta ahora están en su apogeo en el mundo del marketing.

Al mismo tiempo, los procedimientos de planeación de marketing y el contenido de los planes varían considerablemente de una empresa a otra. El plan recibe los nombres de "plan de negocios", "plan de marketing" y a veces "plan de batalla". Por lo regular, un plan de marketing cubre un año. La longitud de los planes varía entre 5 y más de 50 páginas. Algunas empresas toman muy en serio sus planes, mientras que otras sólo los ven como una guía de acción a grandes rasgos. Las deficiencias de los planes de marketing actuales que con mayor frecuencia se mencionan, según ejecutivos de marketing, son falta de realismo, un análisis competitivo insuficiente y un enfoque demasiado miope.

RESUMEN

1. La planeación estratégica orientada hacia el mercado es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una congruencia viable entre los objetivos, habilidades y recursos de la organización y sus cambiantes oportunidades de marketing. El objetivo de la planeación estratégica es moldear los negocios y productos de la empresa de modo que produzcan las utilidades deseadas y el crecimiento deseado. La planeación estratégica se efectúa en cuatro niveles: corporativo, divisional, de unidad de negocios, y de producto.
2. La oficina central corporativa es la responsable de poner en marcha el proceso de planeación estratégica. La estrategia corporativa establece el marco dentro del cual las divisiones y unidades de negocios preparan sus planes estratégicos. El establecimiento de una

estrategia corporativa implica cuatro actividades: definir la misión corporativa; establecer unidades estratégicas de negocios (UEN); asignar recursos a cada UEN con base en el atractivo de su mercado y la fuerza del negocio; y planear nuevos negocios y reducir el tamaño de los negocios viejos.

3. La planeación estratégica de negocios individuales implica las actividades siguientes: definir la misión del negocio, analizar las oportunidades y los riesgos externos, analizar las fuerzas y debilidades internas, formular metas, formular estrategias, formular programas de apoyo, implementar los programas, y obtener retroalimentación y ejercer control.
4. El proceso de marketing consta de cuatro pasos: analizar las oportunidades de mercado; desarrollar estrategias de marketing; planear programas de marketing; y organizar, implementar y controlar la labor de marketing.
5. Cada nivel de producto dentro de una unidad de negocios debe desarrollar un plan de marketing para lograr sus metas. El plan de marketing es uno de los resultados más importantes del proceso de marketing, y debe contener los siguientes elementos: un resumen ejecutivo y tabla de contenido; un panorama general de la situación de marketing actual; un análisis de las oportunidades y problemas que el producto enfrenta; un resumen de los objetivos financieros y de marketing del plan; una reseña de la estrategia de marketing que servirá para alcanzar los objetivos del plan; una descripción de los programas de acción que se implementarán para alcanzar los objetivos del plan; un estado de resultados proyectado; y un resumen de los controles que se usarán para vigilar el avance del plan.

APLICACIONES

CONCEPTOS DEL CAPÍTULO

1. ¿Qué ventajas competitivas han logrado en el mercado cada una de las empresas siguientes? ¿Cómo la estrategia de marketing de cada empresa ha comunicado al mercado estas ventajas competitivas? (a) Wal-Mart, (b) Snap-on Tools, (c) J. P. Morgan Investment Bankers, (d) Citicorp, (e) Kodak.

2. Como miembro de un grupo consultor gerencial, usted ha sido contratado por un fabricante de equipo para oficina que vende de negocio a negocio. La línea de productos de la empresa consta de cinco unidades estratégicas de negocios (UEN). Utilice el análisis de cartera del Boston Consulting Group (ilustrado en la figura 3.2) para determinar la participación relativa en el mercado de cada UEN y estimar la salud general de la empresa. Haga recomendaciones en cuanto a estrategias futuras.

3. "Con más del 80% del mercado en su poder, la Campbell Soup Company no necesita realmente incrementar su participación en el mercado de sopas condensadas cuyas ventas anuales en las tiendas de comestibles ascienden a $1,200 millones de dólares. Lo que la empresa necesita es hacer que la gente quiera comer más sopa." ¿Qué estrategia de crecimiento intensivo se está recomendando aquí, y cómo podría la empresa lograr su objetivo?

MARKETING Y PUBLICIDAD

1. El anuncio de Kelly Services que se muestra en la Figura 1 menciona las siete unidades estratégicas de negocios principales de la empresa. Kelly Temporary Services es la más vieja de las UEN de la empresa. En general, los 750,000 empleados de la empresa trabajan en labores temporales con más de 200,000 clientes, principalmente negocios. ¿Las UEN más nuevas representan diversificación concéntrica, diversificación horizontal o diversificación de conglomerado? ¿Cómo podría Kelly Temporary Services definir su misión de negocios? ¿Qué oportunidades y riesgos es probable que esta UEN confronte en el mercado de servicios temporales estadounidense?

2. United Parcel Service entrega paquetes y documentos a clientes en más de 200 países cada día, como indica este anuncio. En total, el volumen global de entregas de la empresa

Figura 1

Figura 2

de 3,000 millones al año produce $22,000 millones de dólares en ingresos. ¿Está UPS siguiendo una estrategia de liderazgo de costo, de diferenciación o de enfoque? ¿Qué tan importantes son los sistemas para la implementación con éxito de la estrategia de UPS?

EL ENFOQUE TECNOLÓGICO

Los mercadólogos pueden usar sistemas de información geográfica (GIS) para apoyar el análisis y la planeación de su operación geográfica. Un GIS es un sistema computarizado diseñado para presentar datos acerca de un área en forma de mapa. Este sistema permite a los mercadólogos seleccionar y analizar todo tipo de datos y luego ver los resultados en la pantalla. Por ejemplo, un distribuidor regional de gasolina podría decidir dónde expandir su alcance geográfico después de examinar datos de población, económicos y de propiedad de vehículos superpuestos a un mapa que muestre las principales carreteras y calles de áreas seleccionadas.

Para ver un GIS en acción, visite el sitio Web del Sistema de Información sobre Recursos Naturales de la Biblioteca Estatal de Montana (www.nris.mt.gov/gis/mtmaps.html) y pase a la sección de mapas de Montana interactivos. Ahí usted podrá ver mapas del estado que muestran densidad de población, uso de la tierra, distritos legislativos y otros datos. Si usted vendiera equipo agrícola y estuviera tratando de decidir si expandirse a Montana o no, ¿qué datos querría obtener de un GIS, y por qué?

MARKETING PARA EL MILENIO

AT&T ha forjado alianzas con varias empresas importantes de la industria de las telecomunicaciones. Visite el sitio Web de AT&T (www.att.com) y busque información acerca de sus alianzas estratégicas con British Telecom (BT) y otras empresas. Luego trate de encontrar a través de Internet artículos noticiosos recientes acerca de BT y de otras alianzas estratégicas de AT&T. De las ocho razones estratégicas por las que las empresas celebran alianzas, ¿cuáles cree que sean válidas para las alianzas de AT&T? ¿En qué sentido es estratégicamente congruente la alianza entre AT&T y BT? ¿Por qué habría BT de convenir en esta alianza? ¿Cree usted que la alianza entre AT&T y BT cambiará durante los primeros años del nuevo milenio? ¿Por qué y cómo?

USTED ES EL MERCADÓLOGO: PLAN DE MARKETING DE SONIC

Todo plan de marketing debe incluir la misión y los objetivos de la empresa. Éstos guían la implementación de estrategias y programas específicos durante el periodo que el plan cubre. El plan también debe indicar el ámbito competitivo del negocio.

Como asistente de Jane Melody en Sonic, usted tiene la obligación de preparar un borrador de la declaración de misión, revisar los objetivos y recomendar el ámbito competitivo. Los objetivos de marketing ya se desarrollaron, como se mostró en este capítulo. Utilizando sus conocimientos de marketing, los datos de Sonic y recursos de biblioteca o de Internet, conteste las siguientes preguntas:

- *¿Cuál debe ser la misión de Sonic?*
- *¿Son razonables los objetivos de marketing propuestos, dada la producción de la industria? Visite el sitio Web de U.S. Census (www.census.gov/epcd/www/sic.html) y consulte en SIC 3651 o el código NAICS equivalente para estadísticas de la industria. Además, investigue las tendencias de ventas de la industria.*
- *¿Qué objetivos no financieros debe fijarse Sonic? ¿Cómo ayudarán éstos a Sonic en el cumplimiento de su misión?*
- *¿Cómo definiría usted los ámbitos competitivos principales dentro de los que Sonic operará?*

Según le indique su profesor, presente la declaración de misión y todos los objetivos en un plan de marketing escrito. Asimismo, presente información acerca del ámbito competitivo en el resumen ejecutivo del plan de marketing.

NOTAS

1. Steve Harrell, en un discurso durante la sesión plenaria de la American Marketing Association's Educators' Meeting, Chicago, 5 de agosto de 1980.
2. Vea "The New Breed of Strategic Planning", *Business Week*, 7 de septiembre de 1984, pp. 62-68.
3. Vea Peter Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities and Practices* (Nueva York: Harper & Row, 1973), cap. 7.
4. Rubbermaid Annual Report, 1997.
5. Vea "The Hollow Corporation", *Business Week*, 3 de marzo de 1986, pp. 57-59. Vea también William H. Davidow y Michael S. Malone, *The Virtual Corporation* (Nueva York: HarperBusiness, 1992).
6. Si desea un análisis más a fondo, vea Laura Nash, "Mission Statements-Mirrors and Windows", *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1988, pp. 155-56.
7. Theodore Levitt, "Marketing Myopia", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1960, pp. 45-56.
8. Derek Abell, *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1980), cap. 3.
9. Vea Roger A. Kerin, Vijay Mahaian, y P. Rajan Varadaraian, *Contemporary Perspectives on Strategic Planning* (Boston: Allyn & Bacon, 1990).
10. Se debe tomar una decisión difícil entre cosechar y desinvertir un negocio. La cosecha de un negocio le quitará valor a largo plazo, y eso hará difícil encontrar un comprador. La desinversión, en cambio, se facilita si se mantiene un negocio en buenas condiciones para atraer un comprador.
11. Vea Peter Patel y Michael Younger, "A Frame of Reference for Strategy Development", *Long Range Planning*, abril de 1978, pp. 6-12; y S. J. Q. Robinson *et al.*, "The Directional Policy Matrix-Tool for Strategic Planning", *Long Range Planning*, junio de 1978, pp. 8-15.
12. Se expresa un punto de vista opuesto en J. Scott Armstrong y Roderick J. Brodie, "Effects of Portfolio Planning Methods on Decision Making: Experimental Results", *International Journal of Research in Marketing* (1994), pp. 73-84.
13. La misma matriz se puede ampliar a nueve celdas añadiendo productos modificados y mercados modificados. Vea S. J. Johnson y Conrad Jones, "How to Organize for New Products", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1957, pp. 49-62.
14. George Stalk, Philip Evans y Lawrence E. Shulman, "Competing Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1992, pp. 57-69.
15. Vea Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (Nueva York: Free Press, 1980), cap. 2.
16. Michael E. Porter, "What Is Strategy?" *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1996, pp. 61-78.
17. Martin du Bois y Douglas Lavin, "American Express, Visa Form SmartCard Unit", *Wall Street Journal*, 30 de julio de 1998, p. B6.

18. Si desea leer acerca de alianzas estratégicas, vea Peter Lorange y Johan Roos, *Strategic Alliances: Formation, Implementation and Evolution* (Cambridge, MA: Blackwell, 1992); y Jordan D. Lewis, *Partnerships for Profit: Structuring and Managing Strategic Alliances* (Nueva York: Free Press, 1990).
19. Roberta Maynard, "Striking the Right Match", *Nation's Business,* mayo de 1996, p. 18.
20. Vea Robin Cooper y Robert S. Kaplan, "Profit Priorities from Activity-Based Costing", *Harvard Business Review,* mayo-junio de 1991, pp. 130-35.
21. Vea Thomas J. Peters y Robert H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies* (Nueva York: Harper & Row, 1982), pp. 9-12. Se usa el mismo marco en Richard Tanner Pascale y Anthony G. Athos, *The Art of Japanese Management. Applications for American Executives* (Nueva York: Simon & Schuster, 1981).
22. Vea Terrence E. Deal y Allan A. Kennedy, *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1982); "Corporate Culture', *Business Week*, 27 de octubre de 1980, pp. 148-60; Stanley M. Davis, *Managing Corporate Culture* (Cambridge, MA: Ballinger, 1984); y John P. Kotter y James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance* (Nueva York: Free Press, 1992).
23. Wendy Zellner, "Can EDS Shed Its Skin?" *Business Week*, 15 de noviembre de 1993, pp. 56-57.
24. Lawrence M. Fisher, "With a New Smart Suite, Lotus Chases Its Rivals' Success", *New York Times,* 15 de junio de 1998, p. 6.
25. Michael J. Lanning y Edward G. Michaels, "A Business Is a Value Delivery System", McKinsey Staff Paper, núm. 41, junio de 1988 (McKinsey & Co., Inc.).
26. E. Jerome McCarthy, *Basic Marketing. A Managerial Approach,* 12a. ed. (Homewood, IL: Irwin, 1996).

Obtención de información y medición de la demanda del mercado

CAPÍTULO 4

En este capítulo abordaremos las siguientes preguntas:

- ¿Qué componentes tiene un sistema moderno de información de marketing?
- ¿Qué constituye una buena investigación de mercados?
- ¿Cómo pueden los sistemas de apoyo a decisiones de marketing ayudar a los gerentes de marketing a tomar mejores decisiones?
- ¿Cómo podemos medir y pronosticar con mayor exactitud la demanda?

MARKETING según Kotler

El marketing se está convirtiendo en una batalla basada más en la información que en el poder de las ventas.

El entorno de marketing está cambiando a ritmo acelerado. Dados los siguientes cambios, la necesidad de información de mercados en tiempo real es mayor que nunca antes:

De marketing local a nacional al marketing global: A medida que las empresas expanden su cobertura geográfica de mercados, sus gerentes necesitan más información con mayor rapidez.

De necesidades del comprador a deseos del comprador: A medida que aumentan los ingresos de los compradores, éstos se vuelven más selectivos con los bienes que escogen. Para predecir las respuestas de los compradores a diferentes características, estilos y otros atributos, quienes venden deben recurrir a la investigación de mercados.

De competencia por precio a competencia que no es por precio: A medida que quienes venden incrementan su uso de marcas, diferenciación de productos, publicidad y promoción de ventas, requieren información acerca de la eficacia de esas herramientas de marketing.

Por fortuna, la explosión en las necesidades de información ha dado pie a nuevas e impresionantes tecnologías de información: computadoras, microfilm, televisión por cable, copiadoras, máquinas de fax, grabadoras de audio, grabadoras de video, reproductoras de videodisco, unidades CD-ROM, la Internet.[1] Algunas empresas han desarrollado sistemas de información de marketing que proporcionan a la gerencia información increíblemente rápida y detallada acerca de los deseos, preferencias y conductas del comprador. Por ejemplo, la Coca-Cola Company sabe que los estadounidenses colocan 2.3 cubitos de hielo en un vaso, ven 69 de sus comerciales al año y prefieren que las latas salgan de las máquinas expendedoras a una temperatura de 2°C. Kimberly-Clark, que fabrica los pañuelos Kleenex, ha calculado que una persona por lo común se suena las narices 256 veces al año. Hoover descubrió que los estadounidenses dedican unos 35 minutos a la semana a pasar la aspiradora, succionando unos 3.5 kilogramos de polvo cada año y utilizando seis bolsas para hacerlo.[2] Los mercadólogos también cuentan con amplia información acerca de los patrones de consumo en otros países. En Europa Occidental, por ejemplo, los suizos son los que consumen más chocolate per cápita, los griegos los que comen más queso, los irlandeses los que beben más té y los austriacos los que fuman más cigarrillos.[3]

No obstante, muchas empresas carecen de información sofisticada. Un gran número de ellas no cuentan con un departamento de investigación de mercados. Otras tienen departamentos que sólo realizan pronósticos y análisis de ventas de rutina, además de encuestas ocasionales. Además, muchos gerentes se quejan de que no saben en qué lugar de la empresa se encuentra la información crucial; de que reciben demasiada información que no les sirve de nada y muy poca de la que en verdad necesitan; de que la información importante la reciben demasiado tarde; y de que dudan de la exactitud de la información. En la sociedad actual basada en la información, las empresas que cuenten con información superior tendrán una ventaja competitiva; podrán escoger mejor sus mercados, crear mejores ofertas y ejecutar mejores planes de marketing.

LOS COMPONENTES DE UN SISTEMA MODERNO DE INFORMACIÓN DE MARKETING

Toda empresa debe organizar un abundante flujo de información a sus gerentes de marketing. Las empresas competitivas estudian las necesidades de información de sus gerentes y diseñan sistemas de información de marketing (SIM) para satisfacer esas necesidades.

- Un ***sistema de información de marketing (SIM)*** consiste en personas, equipo y procedimientos para reunir, ordenar, analizar, evaluar y distribuir información necesaria, oportuna y exacta a quienes toman decisiones de marketing.

Para cumplir con sus obligaciones de análisis, planeación, implementación y control, los gerentes de marketing necesitan información acerca de los sucesos en el entorno de marketing. El papel del SIM es evaluar las necesidades de información del gerente, desarrollar la información requerida y distribuir oportunamente esa información. La información se desarrolla a

través de los registros internos de la empresa, las actividades de inteligencia de marketing, la investigación de mercados y el análisis de apoyo a decisiones de marketing.

SISTEMA DE REGISTROS INTERNOS

Los gerentes de marketing se apoyan en informes internos de pedidos, ventas, precios, costos, niveles de inventario, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, etc. Si se analiza esta información, es posible detectar oportunidades y problemas importantes.

EL CICLO DE PEDIDO-FACTURACIÓN

El corazón del sistema de registros internos es el *ciclo de pedido-facturación*. Los representantes de ventas, distribuidores y clientes envían los pedidos a la empresa. El departamento de ventas prepara las facturas y transmite copias a diversos departamentos. Los artículos agotados generan órdenes de producción. Los artículos enviados van acompañados de documentos de embarque y facturación que se entregan a diversos departamentos.

Las empresas actuales necesitan seguir estos pasos con rapidez y exactitud. Los clientes prefieren a las empresas que pueden prometer una entrega oportuna. Los clientes y representantes de ventas envían sus pedidos por fax o correo electrónico. Las bodegas computarizadas surten estos pedidos rápidamente. El departamento de facturación envía facturas lo antes posible. Un número creciente de empresas está utilizando el *intercambio electrónico de datos* (*EDI*, por sus siglas en inglés) o las *intrarredes* para mejorar la rapidez, exactitud y eficiencia del ciclo de pedido-facturación. El gigante detallista Wal-Mart vigila los niveles de inventario de sus productos y sus computadoras envían pedidos de reabastecimiento automáticos a sus proveedores.[4]

SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE VENTAS

Los gerentes de marketing necesitan informes de ventas de último minuto. Armados con computadoras *laptop*, los representantes de ventas pueden acceder a información acerca de sus prospectos y clientes y proporcionar retroalimentación e informes de ventas de manera inmediata. Un anuncio de SalesCTRL, un paquete de software para automatizar la fuerza de ventas, proclama: "Su vendedor en St. Louis sabe lo que Servicio a Clientes en Chicago dijo a su cliente en Atlanta esta mañana. Los gerentes de ventas pueden vigilar todo lo que ocurre en sus territorios y obtener pronósticos de ventas actualizados en cualquier momento."

El software de automatización de la fuerza de ventas (SFA, *sales force automation*) ha progresado mucho. Lo que hacían principalmente las primeras versiones era ayudar a los gerentes a mantenerse al tanto de las ventas y los resultados de marketing, o actuaban como agendas elegantes. Las ediciones más recientes ponen mucha más información al alcance de los mercadólogos, a menudo utilizando tecnología de Web, para que puedan proporcionar a los posibles clientes más información y mantener notas más detalladas. He aquí tres empresas que están usando tecnología de computación para diseñar sistemas de informes de ventas rápidos y completos:

Apocalipsis es un término que puede implicar un cambio para mejorar o una catástrofe, dependiendo de cómo lo vea cada uno.

- **Ascom Timeplex, Inc.** Antes de salir a una visita, los representantes de ventas de esta empresa que vende equipo de telecomunicaciones utilizan sus computadoras *laptop* para conectarse a la red de datos mundial de la empresa. Ellos pueden obtener las últimas listas de precios, notas de ingeniería y configuración, informes de situación de pedidos anteriores, y correo electrónico de cualquier punto de la empresa. Y cuando se cierran tratos, las computadoras *laptop* registran cada pedido, verifican que no contengan errores, y lo envían electrónicamente a las oficinas centrales de Timeplex en Woodcliff Lake, Nueva Jersey.[5]
- **Alliance Health Care** Este proveedor médico, antes llamado Baxter, Alliance proporciona computadoras a los departamentos de compras de los hospitales para que puedan transmitir por vía electrónica pedidos directamente a Alliance. La oportuna llegada de los pedidos permite a Alliance reducir inventarios, mejorar el servicio a clientes y obtener mejores condiciones de sus proveedores por volúmenes más altos. Alliance ha logrado una importante ventaja sobre sus competidores, y su participación en el mercado se ha ido a las nubes.
- **Montgomery Security** En 1996, la empresa de valores Montgomery Security, basada en San Francisco, estaba en un atolladero. Para seguir siendo competitiva en el

sector financiero, esta subsidiaria de Nations Banks tenía que encontrar una forma en que más de 400 empleados de finanzas, investigación y ventas u operaciones compartieran información acerca de empresas que estaban pensando en hacer públicas sus acciones. Sin embargo, todos los departamentos de Montgomery tenían diferentes formatos de base de datos para sus libros; algunos incluso mantenían archivos en cuadernos. La empresa resolvió el problema con el software Sales Enterprise de Siebel Systems, y logró un aumento importante en su productividad. Con un formato de base de datos común, todo el mundo podía compartir información y mantener la seguridad de la información confidencial.[6]

El sistema de información de marketing de la empresa debe representar un cruce entre lo que los gerentes creen que necesitan, lo que realmente necesitan y lo que es económicamente factible. Un *comité de SIM interno* puede entrevistar a gerentes de marketing de todas las áreas para descubrir sus necesidades de información. He aquí algunas preguntas útiles:

1. ¿Qué decisiones toma con regularidad?
2. ¿Qué información necesita para tomar esas decisiones?
3. ¿Qué información obtiene normalmente?
4. ¿Qué estudios especiales solicita periódicamente?
5. ¿Qué información querría tener, que no esté recibiendo ahora?
6. ¿Qué información necesita a diario? ¿Cada semana? ¿Cada mes? ¿Cada año?
7. ¿Qué revistas e informes comerciales le gustaría consultar con regularidad?
8. ¿De qué temas le gustaría mantenerse informado?
9. ¿Qué programas de análisis de datos querría?
10. ¿Qué cuatro mejoras más útiles podrían hacerse al sistema de información de marketing actual?

SISTEMA DE INTELIGENCIA DE MARKETING

Mientras que el sistema de registros internos proporciona *datos de resultados*, el sistema de inteligencia de marketing proporciona *datos de acontecimientos*.

El año 2000 es bisiesto.

- Un ***sistema de inteligencia de marketing*** es un conjunto de procedimientos y fuentes que los gerentes utilizan para obtener información cotidiana acerca de los sucesos en el entorno de marketing.

Los gerentes de marketing recaban inteligencia de marketing leyendo libros, diarios y publicaciones del ramo; hablando con clientes, proveedores y distribuidores; y reuniéndose con otros gerentes de la empresa. Una empresa puede tomar varias medidas para mejorar la calidad de su inteligencia de marketing.

En primer lugar, la empresa puede capacitar y motivar a la fuerza de ventas para que detecte e informe de nuevos acontecimientos. Los representantes de ventas son los "ojos y oídos" de la empresa; están en una posición que les permite captar información que pasan por alto otros medios. Sin embargo, estas personas están muy ocupadas y a menudo no comunican información importante. La empresa debe convencer a la fuerza de ventas de su importancia como recolectores de información estratégica. Los representantes de ventas deben saber qué tipos de información deben enviar y a qué gerentes. Por ejemplo, los representantes de ventas de Pearson Educación que venden este libro de texto enteran a sus editores de lo que está sucediendo en cada disciplina, quién está realizando investigaciones interesantes, y quién planea escribir libros de texto de vanguardia.

En segundo lugar, la empresa puede motivar a los distribuidores, detallistas y otros intermediarios para que le comuniquen información estratégica importante. Consideremos el ejemplo siguiente:

- **Parker Hannifin Corporation** Parker Hannifin, un importante fabricante de productos hidráulicos, ha pedido a cada uno de sus distribuidores enviar a la división de investigación de mercados de Parker una copia de todas las facturas que incluyan ventas de sus productos. Parker analiza estas facturas para conocer a los usuarios finales y comparte sus resultados con los distribuidores.

Muchas empresas contratan especialistas para que reúnan inteligencia de marketing. Los detallistas a menudo envían *compradores misteriosos* (*mystery shoppers*) a sus tiendas para eva-

luar la forma en que sus empleados tratan a los clientes. Hace poco, la ciudad de Dallas contrató a Feedback Plus, una agencia de compradores profesionales, para que verificara el trato que los empleados del depósito de vehículos dan a los ciudadanos que van a recoger su automóvil. Neiman Marcus utiliza la misma agencia para hacer compras en sus 26 tiendas de todo Estados Unidos. "Las tiendas que de forma consistente obtienen puntajes altos según el servicio de compradores", dice un vicepresidente *senior* de Neiman Marcus, "son las que más venden, y no es coincidencia." Las tiendas dicen a sus dependientes que "han sido visitados por 'compradores'" y les entregan copias del informe del comprador misterioso. Entre las preguntas que suelen aparecer en el informe están: ¿Cuánto tiempo pasó antes de que un representante de ventas le saludara? ¿El representante de ventas actuó como si quisiera que usted comprara? ¿El representante de ventas estaba bien enterado acerca de los productos en existencia?[8]

En tercer lugar, las empresas pueden obtener información acerca de sus competidores adquiriendo sus productos; asistiendo a reuniones abiertas y exposiciones del ramo; leyendo los informes publicados por sus competidores; asistiendo a reuniones de accionistas; hablando con empleados, concesionarios, distribuidores, proveedores y transportistas; coleccionando anuncios de sus competidores; y leyendo las secciones de negocios de los periódicos y publicaciones de las asociaciones del ramo.

Las solicitudes de marcas con la palabra milenio se remontan a 1990.

En cuarto lugar, la empresa puede crear un *panel asesor de clientes* integrado por clientes representativos o por los clientes más grandes de la empresa o por sus clientes más francos o más sofisticados. Por ejemplo, Hitachi Data Systems celebra una reunión de tres días con su panel de clientes, que tiene 20 miembros, cada nueve meses. Se habla de problemas de servicio, nuevas tecnologías, y necesidades estratégicas de los clientes. La discusión es libre, y las dos partes salen ganando: la empresa obtiene valiosa información acerca de las necesidades de los clientes, y los clientes se sienten más ligados a una empresa que escucha con atención sus comentarios.[9]

En quinto lugar, la empresa puede comprar información a proveedores externos como la A.C. Nielsen Company e Information Resources, Inc. (vea la tabla 4.1, parte D). Estas empresas de investigación reúnen y almacenan datos de paneles de consumidores a un costo mucho más bajo que si la empresa lo hiciera por su cuenta.

En sexto lugar, algunas empresas han establecido un *centro de información de marketing* para recabar y circular información estratégica de marketing. El personal explora la Internet y las principales publicaciones, resume las noticias pertinentes, y distribuye un boletín noticioso a los gerentes de marketing. El centro reúne y archiva la información importante y ayuda a los gerentes a evaluar la información nueva.

SISTEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Los gerentes de marketing a menudo encargan estudios de marketing formales enfocados a problemas y oportunidades específicos. Por ejemplo, podrían solicitar un sondeo de mercado, una prueba de preferencia de producto, un pronóstico de ventas por región o una evaluación de la publicidad. Definimos la investigación de mercados como sigue:

- ***Investigación de mercados*** es el proceso sistemático de diseño, obtención, análisis y presentación de datos y descubrimientos pertinentes a una situación de marketing específica que enfrenta la empresa.

PROVEEDORES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Una empresa puede obtener resultados de investigación de mercados de varias maneras. Casi todas las empresas grandes tienen su propio departamento de investigación de mercados.[10]

- **Procter & Gamble** P&G asigna investigadores de mercados a cada división operativa de producto para que realice investigaciones sobre las marcas existentes. Hay dos grupos de investigación internos distintos, uno encargado de investigar la publicidad total de la empresa y otro encargado de realizar pruebas de mercado. El personal de cada grupo consta de gerentes de investigación de mercados, especialistas de apoyo (diseñadores de encuestas, estadísticos, científicos de la conducta) y representantes de campo internos que realizan y supervisan las entrevistas. Cada año, Procter & Gamble llama o visita a más de un millón de personas en relación con cerca de 1,000 proyectos de investigación.
- **Hewlett-Packard** En HP la investigación de mercados corre por cuenta del Centro de Investigación de Mercados e Información (MRIC) situado en las oficinas

TABLA 4.1

Fuentes de información secundarias

A. Fuentes internas

Estados de resultados de la empresa, balances generales, cifras de ventas, informes de visitas de ventas, facturas, registros de inventarios, e informes de investigaciones previas.

B. Publicaciones del gobierno

- *Statistical Abstract of the United States*
- *County and City Data Book*
- *Industrial Outlook*
- *Marketing Information Guide*
- Otras publicaciones del gobierno estadounidense son el *Annual Survey of Manufacturers; Business Statistics; Census of Manufacturers; Census of Population; Census of Retail Trade, Wholesale Trade, and Selected Service Industries; Census of Transportation; Federal Reserve Bulletin; Monthly Labor Review; Survey of Current Business;* y *Vital Statistics Report.*

C. Publicaciones periódicas y libros

- *Business Periodicals Index*
- *Standard and Poor's Industry*
- *Moody's Manuals*
- *Encyclopedia of Associations*
- Entre las revistas de marketing están el *Journal of Marketing, Journal of Marketing Research,* y el *Journal of Consumer Research.*
- Entre las revistas del ramo útiles están *Advertising Age, Chain Store Age, Progressive Grocer, Sales & Marketing Management,* y *Stores.*
- Otras revistas de negocios generales útiles son *Business Week, Fortune, Forbes, The Economist, Inc.,* y *Harvard Business Review.*

D. Datos comerciales

- *Nielsen Company:* Datos sobre productos y marcas que se venden en expendios al detalle (Retail Index Services), datos de lectoras láser de supermercados (Scantack), datos de televidentes (Media Research Services), datos de circulación de revistas (Neodata Services, Inc.), y otros.
- *MRCA Information Services:* Datos de compras familiares semanales de productos de consumo (National Consumer Panel) y datos sobre consumo de comestibles en los hogares (National Menu Census).
- *Information Resources, Inc.:* Datos de lectoras láser de supermercados (InfoScan) y datos acerca del impacto de promociones en supermercados (PromotioScan).
- *SAMI/Burke:* Informes de envíos de bodegas a tiendas de comestibles en áreas de mercado selectas (SAMI Reports) y datos de lectoras láser de supermercados (Samscan).
- *Simmons Market Research Bureau* (MRB Group): Informes anuales que cubren mercados televisivos, artículos deportivos y fármacos de patente, con datos demográficos por sexo, ingreso, edad y preferencias de marca (mercados selectivos y los medios que llegan a ellos).
- Otras casas de investigación comercial que venden datos a sus suscriptores son el *Audit Bureau of Circulation; Arbitron, Audits and Surveys; Dun & Bradstreet; National Family Opinion; Standard Rate & Data Service;* y *Starch.*

centrales de la empresa. El MRIC es un recurso compartido de todas las divisiones de HP de todo el mundo y se divide en tres grupos. El Centro de Información de Mercados proporciona información general sobre industrias, mercados y competidores empleando servicios de información por suscripción y de otro tipo. Los Equipos de Apoyo a Decisiones proporcionan servicios de consultoría en investigación. Satélites Regionales en puntos específicos de todo el mundo apoyan las iniciativas regionales de HP.[11]

Las empresas pequeñas pueden contratar los servicios de una empresa de investigación de mercados o realizar investigaciones de formas creativas y económicas, como:

- *Pedir a estudiantes o profesores que diseñen y lleven a cabo proyectos:* Un proyecto de maestría en administración de la Universidad de Boston ayudó a American Express a desarrollar una fructífera campaña publicitaria dirigida a profesionales jóvenes. El costo: $15,000 dólares.

- *Usar Internet:* Una empresa puede recabar abundante información con un costo muy bajo examinando los sitios Web de sus competidores, monitoreando los "cuartos de plática (*chat rooms*)" y accediendo a datos publicados.
- *Observar a los rivales:* Muchas empresas pequeñas visitan con regularidad a sus competidores. Tom Coohill, un chef que tiene dos restaurantes en Atlanta, entrega a los gerentes una asignación o estipendio para alimentos, para que cenen fuera y le traigan ideas. El joyero de Atlanta Frank Maier Jr., que a menudo visita rivales en otras ciudades, vio y copió un sistema impresionante para iluminar los escaparates.[12]

Las empresas normalmente presupuestan la investigación de mercados con 1 o 2% de sus ventas. Un alto porcentaje se invierte en adquirir los servicios de empresas externas. Las empresas de investigación de mercados pertenecen a tres categorías:

- *Empresas de investigación de información:* Estas empresas reúnen información sobre consumidores y comercio, que venden a cambio de una cuota. Ejemplos: Nielsen Media Research, SAMI/Burke.
- *Empresas de investigación de mercados a la medida:* Estas empresas se contratan para llevar a cabo proyectos específicos. Ellas diseñan el estudio e informan de sus resultados.
- *Empresas de investigación de mercados especializadas:* Estas empresas ofrecen servicios de investigación especializados. El mejor ejemplo es la empresa de servicio de campo, que vende servicios de entrevistas de campo a otras empresas.

EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Una investigación de mercados eficaz abarca los cinco pasos que se muestran en la figura 4.1. Ilustraremos estos pasos con la siguiente situación:

American Airlines está buscando constantemente nuevas formas de servir a sus pasajeros. A un gerente se le ocurrió la idea de ofrecer servicio telefónico. Los demás gerentes se interesaron mucho en esta idea. El gerente de marketing ofreció realizar algunas investigaciones preliminares. Así, se puso en contacto con una importante empresa de telecomunicaciones para averiguar el costo de prestar este servicio en vuelos B747 de costa a costa. La empresa de telecomunicaciones dijo que el equipo le costaría a la aerolínea aproximadamente $1,000 dólares por vuelo. La aerolínea podía salir a mano si cobraba $25 por llamada y por lo menos 40 pasajeros efectuaban llamadas durante el vuelo. Luego, el gerente de marketing pidió al gerente de investigación de mercados de la empresa averiguar cómo responderían los viajeros a este nuevo servicio.

Paso 1: Definir el problema y los objetivos de la investigación

La gerencia no debe definir un problema de forma demasiado amplia o demasiado estrecha. Un gerente de marketing que dice al investigador de mercados "Averigua todo lo que puedas acerca de las necesidades de quienes viajan por avión" obtendrá una gran cantidad de información innecesaria. De forma similar, un gerente de marketing que dice "Averigua si suficientes pasajeros a bordo de un B747 que vuela entre la Costa Este y la Costa Oeste estarían dispuestos a pagar $25 dólares por hacer una llamada telefónica para que American Airlines pueda salir a mano si proporciona este servicio" está viendo el problema desde una perspectiva demasiado estrecha. Para obtener la información que necesita, el investigador de mercado podría decir: "¿Por qué una llamada tiene que costar $25? ¿Por qué American tiene que salir a mano al prestar este servicio? El nuevo servicio podría atraer a suficientes pasajeros nuevos como para que, aunque no efectúen suficientes llamadas telefónicas, American salga ganando al prestar el servicio."

Al analizar el problema, los gerentes de American descubrieron otro problema. Si el nuevo servicio tuviera éxito, ¿cuánto tardarían otras líneas aéreas en copiarlo? La competencia de marketing entre las aerolíneas abunda en ejemplos de nuevos servicios que fueron rápidamente copiados por los competidores, así que ninguna línea aérea obtuvo una ventaja competitiva. ¿Qué tan importante es ser los primeros y durante cuánto tiempo se puede mantener la delantera?

El gerente de marketing y el investigador de mercado convinieron en definir el problema como sigue: "¿Ofrecer un servicio telefónico durante el vuelo creará suficiente preferencia y utilidades incrementales para American Airlines como para justificar su costo, considerando otras posibles inversiones que American podría efectuar?" Luego ellos convinieron en los siguientes objetivos específicos de la investigación:

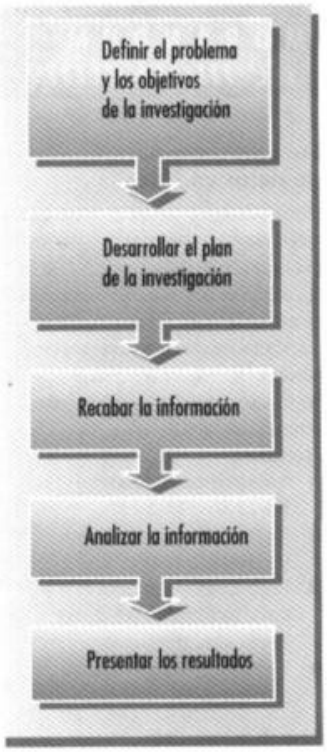


FIGURA 4.1

El proceso de investigación de marketing

Cerca de 70 millones de miembros de la generación del baby boom de los años 50 habrán cumplido 50 años al iniciar el nuevo milenio.

MEMORÁNDUM de marketing

Fuentes secundarias de datos en línea

El número de fuentes de información gubernamental y comercial en línea es en verdad abrumador. He aquí una muestra de varias que podrían ser útiles al realizar investigación de mercados en línea, y muchas de ellas ofrecen información gratuita o cobran una cuota razonable. Cabe señalar que en vista de la rapidez con que se transforma la Web, las direcciones podrían cambiar.

Asociaciones

- American Marketing Association (www.ama.org/hmpage.htm)
- The American Society of Association Executives (www.asaenet.org)
- CommerceNet —asociación de la industria para comercio por Internet (www.commerce.net)
- Gale's Encyclopedia of Associations (www.gale.com)

Business Information

- A Business Compass —describe de forma selectiva sitios Web de negocios clave y proporciona vínculos para visitarlos (www.abcompass.com)
- A Business Researcher's Interests —ofrece vínculos a directorios de negocios, sitios de medios de comunicación, recursos relacionados con marketing y mucho más (www.brint.com)
- Bloomberg Personal —noticias oportunas y servicios financieros (www.bloomberg.com)
- C/Net —cobertura periodística de alta tecnología, computadoras e Internet (www.cnet.com)
- Company Link —datos de directorios básicos gratuitos, boletines de prensa, precios de acciones, y datos de la SEC acerca de 45,000 empresas estadounidenses, además de otra información disponible para los suscriptores (www.companylink.com)
- EDGAR —documentos financieros presentados por empresas públicas (www.sec.gov/edgarhp.htm)
- Hoover's —directorio de información de empresas (www.hoovers.com)

(continúa)

1. ¿Cuáles son las principales razones por las que los pasajeros de líneas aéreas efectúan llamadas durante el vuelo?
2. ¿Qué tipo de pasajeros es más probable que hicieran llamadas?
3. ¿Cuántos pasajeros es probable que efectúen llamadas, dados diferentes niveles de precios?
4. ¿Cuántos pasajeros extra podrían escoger a American a causa de este nuevo servicio?
5. ¿Qué cantidad de buen crédito comercial a largo plazo añadiría este servicio a la imagen de American Airlines?
6. ¿Qué tan importante es el servicio telefónico, en comparación con la mejora de otros factores como horarios de vuelos, calidad de la comida y manejo de equipaje?

No todos los proyectos de investigación pueden ser tan específicos. Algunas investigaciones son *exploratorias*: su meta es obtener información para aclarar la verdadera naturaleza del problema y sugerir posibles soluciones o ideas nuevas. Algunas investigaciones son *descriptivas*: se busca precisar ciertas magnitudes, como cuántas personas efectuarían una llamada telefónica durante un vuelo si les costara $25 dólares. Algunas investigaciones son *causales*: su propósito es probar una relación de causa y efecto. Por ejemplo, ¿los pasajeros harían más llamadas si el teléfono estuviera situado junto a su asiento en lugar de estar en el pasillo, cerca del sanitario?

Paso 2: Desarrollar el plan de investigación

La segunda etapa de la investigación de mercados requiere crear el plan más eficiente posible para obtener la información necesaria. El gerente de marketing necesita conocer el costo del plan de investigación antes de aprobarlo. Supongamos que la empresa estima que lanzar el servicio de teléfono durante el vuelo produciría utilidades a largo plazo de $50,000. El gerente cree que si se realiza la investigación se obtendrá un mejor plan de fijación de precios y promoción, y las utilidades a largo plazo serán de $90,000. En este caso, el gerente deberá estar dispuesto a gastar hasta $40,000 en la investigación. Si la investigación va a costar más de $40,000, no vale la pena realizarla.[13] El diseño de un plan de investigación requiere decisiones en cuanto a *fuentes de información, métodos de investigación, instrumentos de investigación, plan de muestreo* y *métodos de contacto*.

Fuentes de información. El investigador puede reunir información secundaria, información primaria, o ambas cosas. *La información secundaria* es aquella que se recabó para otro fin y ya existe en algún lugar. La *información primaria* es aquella que se reúne con un propósito específico o para un proyecto de investigación específico.

Los investigadores por lo regular inician su investigación examinando información secundaria para ver si su problema se puede resolver de forma parcial o total sin tener que obtener información primaria costosa. (La tabla 4.1 muestra la gran variedad de fuentes de información secundaria que están disponibles en Estados Unidos.)[14] La información secundaria es un punto de partida para la investigación y ofrece las ventajas de bajo costo y gran disponibilidad.

La Internet, o más específicamente la World Wide Web, es ya el acervo más grande de información que jamás ha tenido el mundo. En un tiempo increíblemente corto, la Web se ha convertido en una herramienta clave para los profesionales de ventas y marketing que necesitan tener acceso a información competitiva o realizar investigaciones demográficas, de la industria o de los clientes. Vea el *Memorándum de marketing*, "Fuentes secundarias de datos en línea", donde se da un minidirectorio de sitios en los que usted puede realizar investigación de mercados gratuita o por lo menos de bajo costo.

Si los datos necesarios no existen o carecen de actualidad, son inexactos, incompletos o poco confiables, el investigador tiene que recabar información primaria. La mayor parte de los proyectos de investigación de merado implica cierta recolección de información primaria. El procedimiento normal consiste en entrevistar a algunas personas individualmente o en grupos, para tener una idea de qué piensan acerca del tema en cuestión, y luego desarrollar un instrumento de investigación formal, depurarlo y aplicarlo en el campo.

Si los datos recabados en el campo se almacenan y usan correctamente, pueden constituir la columna vertebral de campañas de marketing posteriores. Los practicantes de marketing directo, como clubs de música, empresas de tarjetas de crédito y casas de catálogo, han entendido desde hace mucho la potencia del marketing por base de datos.

- Una ***base de datos de clientes*** o ***de prospectos*** es un conjunto organizado de datos exhaustivos acerca de clientes individuales, prospectos o sospechosos, que está actualizado, es accesible y sirve para realizar actividades de marketing como generación de prospectos, calificación de prospectos, venta de un producto o servicio, o mantenimiento de relaciones con los clientes.

Algunas técnicas que se están popularizando más cada día son el almacenamiento masivo de datos y la explotación o minería de datos (*data mining*), pero ninguna de ellas carece de riesgos. Vea el recuadro de *Marketing para el milenio,* "Las empresas recurren al almacenamiento y minería de datos: sea cauteloso".

Métodos de investigación. La información primaria se puede recabar de cinco formas: observación, grupos de enfoque, encuestas, datos de comportamiento y experimentos.

- *Investigación por observación:* Se pueden obtener datos nuevos observando a los actores y situaciones pertinentes. Los investigadores de American Airlines podrían pasearse por los aeropuertos, oficinas de aerolíneas y agencias de viajes para escuchar qué dicen los viajeros acerca de las diferentes líneas. Los investigadores pueden volar en los aviones de American y de sus competidores para observar la calidad del servicio durante el vuelo. Esta investigación exploratoria podría generar varias hipótesis útiles acerca de cómo los viajeros escogen la línea en la que viajan.
- *Investigación por sesiones de grupo (llamadas también grupos de enfoque):* La *sesión de grupo* es una reunión de entre seis y diez personas que son invitadas a pasar unas cuantas horas con un moderador capacitado, con el fin de hablar de un producto, servicio, organización u otra entidad de marketing (Fig. 4.2). El moderador necesita ser objetivo, tener amplios conocimientos del tema, y ser hábil para manejar dinámicas de grupos. Los participantes normalmente reciben un pequeño pago por asistir. La reunión por lo regular se celebra en un lugar agradable, y se sirven refrigerios.

  En la investigación de American Airlines, el moderador podría comenzar con una pregunta amplia, como "¿Qué opinan de viajar por avión?" Luego las preguntas pasan a versar sobre la opinión que tiene la gente acerca de las diferentes aerolíneas, de los diferentes servicios y del servicio telefónico durante el vuelo. El moderador fomenta una discusión libre y sin presiones, en la esperanza de que la dinámica del grupo revele sentimientos e ideas profundas. Al mismo tiempo, el moderador "da un enfoque" a la discusión. La discusión, registrada mediante toma de notas o grabación en audio o video, se estudia posteriormente para interpretar las creencias, actitudes y conductas de los consumidores.

  La investigación a través de sesiones de grupo es un paso exploratorio útil. Las empresas que producen bienes de consumo han estado usando sesiones de grupo desde hace muchos años, y un número creciente de diarios, bufetes de abogados, hospitales y organizaciones de servicios públicos están descubriendo sus bondades.

FIGURA 4.2 **Investigación por sesiones de grupo**

(continuación)

- National Trade Data Bank —acceso gratuito a más de 18,000 informes de investigación de mercados que analizan tendencias y competencia en veintenas de industrias y para cientos de productos (www.stat-usa.gov)
- Public Register's Annual Report Service —permite efectuar búsquedas de 3,200 empresas públicas por nombre de empresa o industria y ofrece informes anuales por correo electrónico (www.prars.com/index.html)
- Quote.Com —acceso a una amplia gama de servicios noticiosos de negocios, directorios de empresas y cotizaciones de bolsa (www.quote.com)

Información del gobierno de Estados Unidos

- Census Bureau (www.census.gov)
- FedWorld —centro de intercambio de información para más de 100 dependencias del gobierno federal (www.fedworld.gov)
- Thomas —incluye índice de sitios del gobierno federal (thomas.loc.gov)
- Trade/Exporting/business Stat-USA (www.stat -usa.gov)
- US Business Advisor (www.business.gov)

Información internacional

- CIA World Factbook —muy completo directorio estadístico y demográfico que cubre 264 países de todo el mundo (www.odic.gov/cia/publications)
- The Electronic Embassy (www.embassy.org)
- I-Trade —servicios de información gratuitos y por suscripción, para empresas que desean hacer negocios internacionales (www.i-trade.com)
- Organización de las Naciones Unidas (www.un.org)

Fuentes: Basado en información de Robert I. Berkman, *Find It Fast: How to Uncover Expert Information on Any Subject in Print or Online* (Nueva York: HarperCollins, 1997); Christine Galea, "Surf City: The Best Places for Business on the Web", *Sales & Marketing Management*, enero de 1997, pp. 69-73; David Curie, "Out-of-the-Way Sources of Market Research on the Web", *Online*, enero-febrero de 1998, pp.63-68. Vea también Jan Davis Tudor, "Brewing Up: A Web Approach to Industry Research", *Online*, julio-agosto de 1996, p. 12.

MARKETING PARA EL MILENIO

Las empresas recurren al almacenamiento y explotación de datos: sea cauteloso

Las empresas están utilizando la explotación de datos: un conjunto de métodos para extraer patrones de grandes masas de datos organizados en lo que se conoce como un *almacén de datos*. Los bancos y empresas de tarjetas de crédito, empresas telefónicas, mercadólogos por catálogo y muchas otras empresas tienen una gran cantidad de información acerca de sus clientes, que comprende no sólo su domicilio sino también sus transacciones y datos ampliados de edad, tamaño de familia, ingresos y otra información demográfica. Si la empresa explota con cuidado estos datos, se podría beneficiar de varias maneras:

- Saber qué clientes podrían estar listos para una oferta de escalamiento de producto
- Saber qué clientes podrían comprar otros productos de la empresa
- Saber qué clientes serían los mejores prospectos para una oferta especial
- Saber qué clientes tienen mayor valor de por vida, para darles más atención e incentivos
- Saber qué clientes podrían desertar y tomar medidas para evitarlo

Algunos observadores creen que una base de datos propia puede proporcionar a una empresa una ventaja competitiva importante. No es de sorprender que en un lugar secreto de Phoenix guardias de seguridad vigilen los 500,000 millones de bytes de datos que tiene American Express acerca de cómo sus clientes han usado los 35 millones de tarjetas de crédito verdes, doradas y platino de la empresa. Amex utiliza la base de datos para incluir ofertas dirigidas con gran precisión en sus envíos mensuales de millones de estados de cuenta.

He aquí algunos ejemplos de los usos del marketing por base de datos:

- MCI Communications Corporation, la portadora de larga distancia, examina un billón de bytes de datos de telefonía de sus clientes para elaborar nuevos planes de descuento en llamadas para diferentes tipos de clientes.[a]
- El Vacation Club International de Marriott ha logrado reducir su volumen de correo y al mismo tiempo incrementar su tasa de respuesta desarrollando un modelo que muestra qué clientes de su base de datos tienen mayor probabilidad de responder a ofertas vacacionales específicas.
- Tesco, la cadena de supermercados británica, notifica a diferentes grupos, como compradores de vino o compradores de queso, cuándo se planea una venta especial de vinos o queso.
- Land's End puede averiguar quiénes de sus 2 millones de clientes deben recibir propaganda especial por correo de prendas específicas que coinciden con sus necesidades de vestir.

Estos beneficios tienen un costo importante: no sólo el de recolección de los datos originales de los clientes, sino el de mantenerlos y explotarlos. No obstante, cuando esta técnica funciona, sus beneficios son mayores que sus costos. Un estudio realizado en 1996 por DWI estimó que el rendimiento de la inversión promedio de un almacén de datos a lo largo de tres años es de más del 400%. Los datos tienen que estar en buenas condiciones, y las relaciones que se descubran deben ser válidas. Siempre es posible cometer errores: British Columbia Telecom quería invitar a 100 de sus mejores clientes a un juego de baloncesto de los Vancouver Grizzlies y seleccionó clientes que usaban mucho los números 900. Las invitaciones ya se habían mandado imprimir cuando el personal de marketing descubrió que entre los usuarios intensivos de los números 900 había aficionados a las líneas de sexo. Así, tuvieron que añadir rápidamente otros criterios para extraer una nueva lista de invitados.

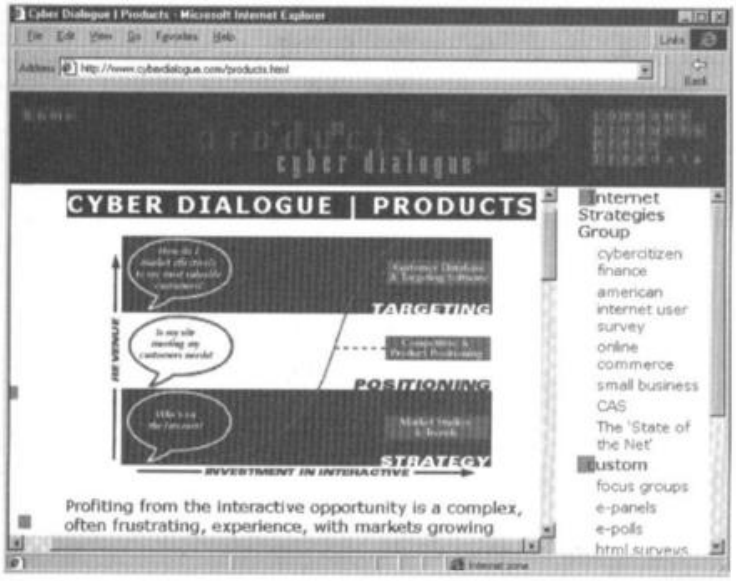
[a] John Verity, "A Trillion-Byte Weapon", *Business Week*, 31 de julio de 1995, pp. 80-81.

Fuentes: Peter R. Peacock, "Data Mining in Marketing: Part 1", *Marketing Management*, invierno de 1998, pp. 9-18, y "Data Mining in Marketing: Part 2", *Marketing Management*, primavera de 1998, pp. 15-25; Ginger Conlon, "What the !@#!*?!! Is a Data Warehouse?", *Sales & Marketing Management*, abril de 1997, pp. 41-48; Skip Press, "Fool's Gold? As Companies Rush to Mine Data, They May Dig Up Real Gems -or False Trends", *Sales & Marketing Management*, abril de 1997, pp. 58, 60, 62.

No obstante, los investigadores deben evitar generalizar los sentimientos registrados por los participantes del grupo de enfoque a todo el mercado, porque el tamaño de muestra es demasiado pequeño y la muestra no es aleatoria.[15]

Con el desarrollo de la World Wide Web, muchas empresas están realizando grupos de enfoque en línea:[16]

Janice Gjersten de WPStudio, una empresa de entretenimiento en línea, averiguó que los participantes en sesiones de grupo en línea podían ser mucho más sinceros que los que participan en sesiones de grupo tradicionales. Gjersten se puso en contacto con Cyber Dialogue, que proporcionó participantes de sesiones de grupo extraídos de su base de datos de 10,000 personas. La sesión de grupo se llevó a cabo en un "cuarto de chat" que Gjersten "observó" desde la computadora de su oficina. Gjersten podía interrumpir al moderador en cualquier momento con mensajes de correo electrónico instantáneos que los participantes no veían. Aunque la sesión de grupo en línea carece de las señales que revelan la voz y el lenguaje corporal, Gjersten dice que nunca más volverá a organizar una sesión de grupo tradicional. No sólo los participantes son más sinceros, sino que el costo del grupo en



La página Web de productos de Cyber Dialogue da una idea de la gama de servicios en línea que la empresa presta.

línea fue la tercera parte del de una sesión de grupo tradicional, y recibió un informe completo en un día, no en cuatro semanas como era normal.

- *Investigación por encuestas:* Las encuestas son idóneas para investigaciones descriptivas. Las empresas realizan encuestas para enterarse de los conocimientos, creencias, preferencias y satisfacción de las personas, y para medir estas magnitudes en la población en general. Los investigadores de American Airlines podrían querer saber cuántas personas conocen a American, han volado en ella, la prefieren y les gustaría contar con un teléfono durante el vuelo.
- *Datos de comportamiento:* Los clientes dejan rastros de su comportamiento de compra en las lectoras láser de las tiendas, los registros de sus compras por catálogo, y las bases de datos de clientes. Se puede aprender mucho analizando estos datos. Las compras reales de los clientes reflejan sus preferencias y a menudo son más confiables que lo que dicen a los investigadores de mercados. La gente a menudo dice preferir las marcas populares, pero los datos muestran que en realidad compran otras marcas. Por ejemplo, los datos de compras de comestibles indican que las personas de altos ingresos no necesariamente compran las marcas más caras, al contrario de lo que podrían decir en las entrevistas; y muchas personas de bajos ingresos compran algunas marcas caras. Es evidente que American Airlines puede aprender muchas cosas útiles acerca de sus pasajeros analizando los registros de compra de boletos.
- *Investigación experimental:* Las investigaciones con mayor validez científica son las experimentales. El propósito de una investigación experimental es capturar relaciones de causa y efecto eliminando otras posibles explicaciones de los resultados observados. En la medida en que el diseño y ejecución del experimento eliminen hipótesis alternativas que podrían explicar los resultados, los gerentes de investigación y de marketing podrán confiar en las conclusiones. Esto requiere seleccionar grupos comparables de sujetos, someterlos a diferentes tratamientos, controlar las variables externas, y verificar si las diferencias observadas en las respuestas son estadísticamente significativas. En la medida en que se eliminen o controlen los factores externos, los efectos observados se podrán relacionar con las variaciones en los tratamientos.

Hong Kong se preparó para el milenio construyendo un aeropuerto gigantesco.

Boston, Massachusetts, tiene su propio proyecto del milenio: reconstruir la ciudad para el siglo XX.

American Airlines podría introducir el servicio telefónico en uno de sus vuelos regulares de Nueva York a Los Ángeles, a un precio de $25 dólares por llamada. En el mismo vuelo el día siguiente, la empresa podría anunciar la disponibilidad de este servicio a $15 por llamada. Si el avión lleva el mismo número y tipo de pasajeros en ambos vuelos, y el día de la semana no tiene que ver, cualquier diferencia significativa en el número de llamadas efectuadas podría relacionarse con la diferencia de precio. El diseño experimental podría hacerse más complejo probando otros precios, repitiendo los mismos precios en varios vuelos, e incluyendo otras rutas aéreas en el experimento.

TABLA 4.2

Tipos de preguntas

A. Preguntas cerradas

Nombre	Descripción	Ejemplo
Dicotomía	Pregunta con dos posibles respuestas.	Al planear este viaje, telefoneó personalmente a American? Sí No
Opción múltiple	Pregunta con tres o más posibles respuestas.	¿Con quién está viajando en este vuelo? ☐ Nadie ☐ Cónyuge ☐ Cónyuge e hijos ☐ Sólo hijos ☐ Colaboradores/amigos/parientes ☐ Un grupo de *tour* organizado
Escala Likert	Afirmación con la que el encuestado indica su grado de acuerdo o desacuerdo.	Las líneas aéreas pequeñas suelen dar mejor servicio que las grandes. Totalmente en desacuerdo 1__ / En desacuerdo 2__ / Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3__ / De acuerdo 4__ / Totalmente de acuerdo 5__
Diferencial semántico	Escala que relaciona dos palabras bipolares. El encuestado selecciona el punto que representa su opinión.	American Airlines Grande _ _ _ _ _ _ _ Pequeña Experimentada _ _ _ _ _ _ _ Sin experiencia Moderna _ _ _ _ _ _ _ Anticuada
Escala de importancia	Escala que califica la importancia de algún atributo.	El servicio de comida de avión me parece Extremadamente importante 1__ / Muy importante 2__ / Más o menos importante 3__ / No muy importante 4__ / Nada importante 5__
Escala de calificación	Escala que califica algún atributo desde "deficiente" hasta "excelente".	El servicio de comida de American es Excelente 1__ / Muy bueno 2__ / Bueno 3__ / Regular 4__ / Deficiente 5__
Escala de intención de compra	Escala que describe la intención de comprar del encuestado.	Si hubiera servicio telefónico en un vuelo largo, yo Definitivamente compraría 1__ / Probablemente compraría 2__ / No estoy seguro 3__ / Probablemente no compraría 4__ / Definitivamente no compraría 5__

(continúa)

Instrumentos de investigación. Los investigadores de marketing pueden escoger entre dos instrumentos de investigación principales para obtener datos primarios: cuestionarios y dispositivos mecánicos.

Los estudios acerca del uso de números como herramienta de marketing del milenio indican que las listas deben tener un máximo de 20 artículos.

- *Cuestionarios:* Un cuestionario consiste en una serie de preguntas que se presentan a los encuestados para que las contesten. Debido a su flexibilidad, el cuestionario es por mucho el instrumento más común empleado para recabar datos primarios. Es necesario desarrollar, probar y depurar con cuidado los cuestionarios antes de administrarlos a gran escala.

  Al preparar un cuestionario, el investigador de marketing profesional escoge con cuidado las preguntas y su forma, redacción y orden. La forma de la pregunta puede influir en la respuesta. Los investigadores de marketing distinguen entre preguntas cerradas y abiertas. Las *preguntas cerradas* especifican previamente todas las posibles respuestas. Las *preguntas abiertas* permiten a los encuestados contestar con sus propias palabras; las cerradas proporcionan respuestas que son más fáciles de interpretar y tabular, mientras que las abiertas a menudo revelan más porque no limitan las respuestas de los encuestados. Las preguntas abiertas son útiles sobre todo en investigaciones exploratorias, en las que el investigador trata de entender cómo piensa la gente, más que medir cuánta gente piensa de tal o cuál forma forma. En la tabla 4.2 se dan ejemplos de ambos tipos de preguntas.

TABLA 4.2 (cont.)

Tipos de preguntas

B. Preguntas abiertas

Nombre	Descripción	Ejemplo
Sin estructura alguna	Preguntas que los encuestados pueden contestar de un sinnúmero de maneras.	¿Qué opinión tiene de American Airlines?
Asociación de palabras	Se presentan palabras, una por una, y los encuestados mencionan la primera palabra que se les ocurre.	¿Qué palabra le viene a la mente cuando escucha lo siguiente? Línea aérea _____ American _____ Viajar _____
Completar enunciados	Se presenta un enunciado incompleto y los encuestados lo completan.	Cuando escojo una línea aérea, la consideración más importante para mi decisión es _____
Completar una historia	Se presenta un relato incompleto, y se pide a los encuestados completarlo.	"Volé por American hace unos días. Observé que el exterior y el interior del avión tenían colores muy brillantes. Esto despertó en mí los siguientes pensamientos y emociones. . . . Ahora complete el relato."
Imagen	Se presenta una imagen de dos personajes, y uno dice algo. Se pide a los encuestados identificarse con el otro y llenar el globo vacío.	
Pruebas de percepción temática (PPT)	Se presenta una imagen y se pide a los encuestados inventar una historia que describa lo que está sucediendo o podría suceder en la imagen.	

Por último, el diseñador del cuestionario debe tener cuidado al redactar y ordenar las preguntas. El cuestionario debe tener una redacción sencilla, directa, sin predisposición, y se debe probar previamente con una muestra de encuestados antes de usarse. La primera pregunta debe tratar de crear interés. Las preguntas difíciles o personales se deben hacer cerca del final para que los encuestados no adopten una actitud defensiva desde un principio. Por último, las preguntas deben fluir en un orden lógico.

- *Instrumentos mecánicos:* En ocasiones, los dispositivos mecánicos son utilizados en la investigación de mercados. Los galvanómetros miden el interés o las emociones despertados por la exposición a un anuncio o imagen específica. El taquistoscopio proyecta un anuncio a un sujeto con un intervalo de exposición que puede variar entre menos de una centésima de segundo hasta varios segundos. Después de cada exposición, el encuestado describe todo lo que recuerda. Las cámaras oculares estudian los movimientos de los ojos de los sujetos para ver en qué punto se posan primero, cuánto tiempo se fijan en un elemento dado, etc. Un audiómetro se conecta a los televisores de los hogares participantes para registrar cuándo está encendido el aparato y qué canal está sintonizando.[17]

Al usar números para fines de marketing, evite números de mala suerte: 13 en Estados Unidos, 4 en Japón.

Plan de muestreo. Después de escoger el método de investigación y los instrumentos, el investigador de marketing debe diseñar un plan de muestreo. Este plan requiere tres decisiones:

1. *Unidad de muestreo: ¿a quién se encuestará?* El investigador de marketing debe definir la población meta de la que se elaborará el muestreo. En la encuesta de American Airlines, ¿la unidad de muestreo debe consistir en viajeros de negocios, en vacacionistas o en ambos? ¿Se debe entrevistar a viajeros de menos de 21 años? ¿Se debe entrevistar tanto a esposos como a esposas? Una vez determinada

la unidad de muestreo, se debe crear un marco de muestreo para que todos los miembros de la población meta tengan la misma probabilidad o una probabilidad conocida de ser susceptibles de muestreo.

2. *Tamaño de la muestra: ¿a cuánta gente se debe encuestar?* Las muestras grandes producen resultados más confiables que las pequeñas. Sin embargo, no es necesario elaborar el muestreo de toda la población meta, o siquiera de una porción sustancial, para obtener resultados confiables. Muestras de menos del 1% de una población a menudo pueden ser muy confiables, si el procedimiento de muestreo es correcto.
3. *Procedimiento de muestreo: ¿cómo se debe escoger a los encuestados?* Para obtener una muestra representativa, se debe tomar una muestra probabilística de la población. El *muestreo probabilístico* permite calcular los límites de confianza del error de muestreo. Así, podríamos concluir después de tomar la muestra que "el intervalo de 5 a 7 viajes al año tiene el 95% de probabilidad de contener el verdadero número de viajes que realizan anualmente los pasajeros de avión del sudoeste". En la parte A de la tabla 4.3 se describen tres tipos de muestreo probabilístico. Si el costo o el tiempo que toma un muestreo probabilístico es excesivo, los investigadores toman muestras no probabilísticas. La parte B de la tabla 4.3 describe los tres tipos de *muestreo no probabilístico*. Algunos investigadores de marketing piensan que las muestras no probabilísticas son muy útiles en muchas circunstancias, aunque no permitan medir el error de muestreo.

Se espera que las ventas de casas en Estados Unidos tengan un incremento importante durante el nuevo milenio a medida que los miembros de la generación del milenio comience a independizarse.

Métodos de contacto. Una vez determinado el plan de muestreo, el investigador de marketing debe decidir cómo ponerse en contacto con el sujeto: por correo, por teléfono, en persona, o mediante entrevistas en línea.

El *cuestionario por correo* es la mejor manera de llegar a personas que no darían entrevistas personales o cuyas respuestas podrían estar predispuestas o ser distorsionadas por los entrevistadores. Los cuestionarios por correo requieren preguntas sencillas y de clara redacción. Lamentablemente, la tasa de respuesta suele ser baja o lenta. Las *entrevistas telefónicas* son el mejor método para reunir información rápidamente; además, el entrevistador puede aclarar las preguntas si los encuestados no las entienden. La tasa de respuesta suele ser más alta que en el caso de los cuestionarios por correo. La desventaja principal es que las entrevistas tienen que ser cortas y no demasiado personales. Las entrevistas telefónicas se están volviendo más difíciles debido a las máquinas contestadoras y a la creciente suspicacia de las personas hacia el telemarketing.

Las *entrevistas personales* son el método más versátil. El entrevistador puede hacer más preguntas y registrar más observaciones acerca del encuestado, como indumentaria y lenguaje corporal. Las entrevistas personales son el método más costoso y requieren más planeación y supervisión administrativa que los otros dos; además, están sujetas a predisposición o distorsión por parte del entrevistador. Las entrevistas personales asumen dos formas. En las *entrevistas concertadas*, se hace una cita con el encuestado, a quien, por lo regular se ofrece un pequeño pago o incentivo. Las *entrevistas de intercepción*, por otra parte, implican detener

TABLA 4.3

Muestras probabilística y no probabilística

A. Muestra probabilística	
Muestra aleatoria simple	Cada miembro de la población tiene la misma probabilidad de ser escogido.
Muestra aleatoria estratificada	La población se divide en grupos mutuamente excluyentes (como grupos por edad) y se extraen muestras aleatorias de cada grupo.
Muestra por zona	La población se divide en grupos mutuamente excluyentes (como manzanas de una ciudad) y el investigador extrae una muestra de los grupos para entrevistarla.
B. Muestra no probabilística	
Muestra de conveniencia	El investigador selecciona los miembros más accesibles de la población.
Muestra de juicio	El investigador selecciona miembros de la población que sean buenos prospectos para obtener información exacta.
Muestra de cuota	El investigador localiza y entrevista un número prescrito de personas en cada una de varias categorías.

a la gente en un centro comercial o una esquina muy concurrida en la calle y solicitar una entrevista. Las entrevistas de intercepción tienen la desventaja de ser muestras no probabilísticas y que no pueden consumir demasiado tiempo.

Cada vez se usan más las *entrevistas en línea*. Una empresa puede incluir un cuestionario en su página Web y ofrecer un incentivo para contestarlo. O bien, se puede colocar un titular en algún sitio Web muy visitado que invite a la gente a contestar algunas preguntas y posiblemente ganar un premio. O bien, la empresa puede visitar un "cuarto de plática" (*chat room*) meta y buscar voluntarios para un sondeo. Sin embargo, al recabar datos en línea la empresa debe reconocer las limitaciones de los datos. La empresa no puede suponer que los datos sean representativos de una población meta, porque los encuestados se autoseleccionan. Las personas del mercado meta que no usan Internet o que no quieren contestar un cuestionario pueden predisponer los resultados. No obstante, la información será útil para una investigación exploratoria al sugerir hipótesis que se podrían investigar en un sondeo posterior, más científico.

Muchas empresas están utilizando encuestas telefónicas automatizadas para solicitar información de investigación de mercados. MetroHealth Systems de Cleveland solía tener una tasa de respuesta muy baja, del 50%, en sus encuestas de satisfacción de pacientes realizadas sobre papel. Luego la empresa se unió a Sprint Healthcare Systems de Overland Park, Kansas, para administrar una encuesta telefónica interactiva. En el proyecto piloto, los pacientes dados de alta recibían una tarjeta telefónica con un número sin cargos por llamar. Al marcar ese número, una grabación les hacía varias preguntas acerca de su experiencia en el hospital. Resultados que antes tardaban meses en recopilarse ahora se obtenían en unos cuantos días, y más pacientes contestaban la encuesta.[18]

El Millennium Institute de Arlington, Virginia, está usando un programa de computadora, Threshold-21, para ofrecer sugerencias con el fin de mejorar las economías en el próximo milenio.

¿Y cómo se puede ofrecer incentivos a los clientes para que contesten el sondeo automatizado? Un enfoque muy popular consiste en utilizar tarjetas telefónicas prepagadas como incentivo. El sondeo se preprograma en un sistema de llamadas interactivas que no sólo administra la encuesta sino que también ordena los resultados prácticamente de cualquier manera que la empresa desee. Luego, la empresa distribuye las tarjetas para llamar a su segmento de mercado escogido. Cuando los usuarios de la tarjeta hacen su llamada gratuita, una grabación les pregunta si les gustaría ganar minutos adicionales contestando un cuestionario corto. NBC, Coca-Cola y Amoco son algunas de las empresas que han utilizado tarjetas telefónicas prepagadas para sondear a sus clientes.[19]

Paso 3: Recabar la información

La fase de recolección de datos de la investigación de mercado suele ser la más costosa y la más propensa a errores. En el caso de las encuestas, surgen cuatro problemas principales. Algunos encuestados no se encuentran en casa y se les debe buscar en otra ocasión o sustituir. Otros encuestados se niegan a cooperar. Otros más proporcionan respuestas predispuestas o simplemente mienten. Por último, algunos entrevistadores están predispuestos o son deshonestos.

No obstante, los métodos de recolección de datos están mejorando rápidamente gracias a las computadoras y las telecomunicaciones. Algunas empresas de investigación entrevistan desde un punto central. Entrevistadores profesionales se sientan en casetas y escogen números telefónicos al azar. Cuando una persona contesta, el entrevistador lee una serie de preguntas de un monitor e introduce las respuestas de los encuestados en la computadora. Este procedimiento elimina la edición y codificación, reduce los errores, ahorra tiempo y produce todos los datos estadísticos requeridos. Otras empresas de investigación han instalado terminales interactivas en los centros comerciales. La personas dispuestas a ser entrevistadas se sientan frente a una terminal, leen las preguntas del monitor, y teclean sus respuestas. La mayoría de los encuestados disfruta de este tipo de entrevistas "con robot".[20]

Bangladesh, Túnez y China se están apoyando en las sugerencias de Threshold-21 para mejorar la educación, la atención médica y el medio ambiente.

Varios adelantos técnicos recientes han permitido a los mercadólogos investigar el impacto que tienen los anuncios publicitarios y la promoción de ventas sobre las ventas. Information Resources, Inc. recluta a un panel de supermercados equipados con lectoras láser y cajas registradoras electrónicas. Las lectoras leen el código universal de producto de cada producto adquirido, registrando la marca, tamaño y precio para fines de inventarios y pedidos. Mientras tanto, esta empresa ha reclutado a un panel de clientes de esas tiendas, quienes han aceptado efectuar sus compras con una tarjeta especial Shopper's Hotline ID, que contiene información acerca de las características del hogar, estilo de vida e ingresos. Estos mismos clientes han aceptado que se monitoreen sus hábitos de ver televisión con una caja negra colocada en sus televisores. Todos los consumidores de los paneles reciben sus programas por cable, e Information Resources controla los mensajes publicitarios que se envían a sus hogares. Así, al analizar las compras en las tiendas, la empresa puede determinar qué anuncios generaron más compras y qué clientes les hicieron más caso.[21]

Paso 4: Analizar la información

El penúltimo paso del proceso de investigación de mercado consiste en extraer resultados de los datos recabados. El investigador tabula los datos y calcula distribuciones de frecuencia. Se calculan promedios y medidas de dispersión para las principales variables. Además, el investigador aplica técnicas estadísticas avanzadas y modelos de decisión con la esperanza de descubrir resultados adicionales. (Más adelante en este capítulo describiremos algunas técnicas y modelos.)

La meta del Millennium Institute es producir un programa para computadora que pueda prever el futuro económico de todos los países.

Paso 5: Presentación de los resultados

Como último paso, el investigador presenta los resultados a las partes interesadas. Se deben presentar los principales resultados que sean pertinentes para las principales decisiones de marketing que la gerencia enfrenta.

Los principales resultados de la encuesta en el caso de American Airlines muestran lo siguiente:

1. Las principales razones para usar servicio telefónico durante el vuelo son las emergencias, los tratos de negocios urgentes y las confusiones en cuanto al horario de los vuelos. Pocos harían llamadas telefónicas para pasar el tiempo. Casi todas las llamadas las realizaría gente de negocios, cargándolas a sus cuentas de gastos.
2. Cerca de 20 pasajeros de cada 200 efectuaría llamadas telefónicas durante el vuelo si costaran $25 dólares cada una; unos 40 harían llamadas si costaran $15. Así pues, una tarifa de $15 produciría más ingresos ($40 \times \$15 = \$600$) que una de $25 ($20 \times \$25 = \$500$). No obstante, ambas cifras están muy por debajo del costo de punto de equilibrio por vuelo, que es de $1,000.
3. La promoción de este servicio telefónico haría que dos pasajeros más escogieran American en cada vuelo. La ganancia neta de estos dos pasajeros extra sería de unos $400, y la aerolínea podría salir a mano.
4. Ofrecer el servicio telefónico durante el vuelo fortalecería la imagen de American Airlines ante el público como una línea aérea innovadora y progresiva. American alcanzaría el punto de equilibrio y adquiriría nuevos pasajeros y buen crédito comercial de los clientes.

TABLA 4.4

Las siete características de la buena investigación de mercado

1. *Método científico:*	La investigación de mercado eficaz utiliza los principios del método científico: observación cuidadosa, formulación de hipótesis, predicción y prueba.
2. *Creatividad en la investigación:*	Las mejores investigaciones de marketing desarrollan formas innovadoras de resolver un problema: una empresa de ropa para adolescentes dio a varios jóvenes cámaras de video y luego usó los videos para sesiones de grupo que se reunieron en restaurantes y otros lugares frecuentados por los adolescentes.
3. *Métodos múltiples:*	Los buenos investigadores de marketing no se apoyan demasiado en un solo método; reconocen la valía de usar dos o tres métodos para mejorar la confianza en los resultados.
4. *Interdependencia de los modelos y los datos:*	Los buenos investigadores de marketing reconocen que los datos se interpretan con base en modelos subyacentes que guían el tipo de información que se busca.
5. *Valor y costo de la información:*	Los buenos investigadores de marketing se preocupan por estimar el valor de la información en relación con su costo. Los costos suelen ser fáciles de determinar, pero el valor de la investigación es más difícil de cuantificar. Depende de la confiabilidad y validez de los resultados y de la disposición de la gerencia a aceptar esos resultados y actuar de manera acorde.
6. *Escepticismo saludable:*	Los buenos investigadores de marketing muestran un escepticismo saludable hacia los supuestos fáciles que hacen los gerentes acerca del funcionamiento de un mercado, y están pendientes de los problemas causados por los "mitos de marketing".
7. *Marketing ético:*	Una buena investigación de mercado beneficia tanto a la empresa que la patrocina como a sus clientes. El abuso de la investigación de mercado puede dañar o molestar a los consumidores. El creciente resentimiento por lo que los consumidores consideran una investigación de su intimidad o un intento por venderles algo se ha convertido en un importante problema para la industria de la investigación.

PROFUNDICE EN EL ESTUDIO DEL MARKETING

Investigadores de marketing desafían la sabiduría convencional en marketing

Kevin Clancy y Robert Shulman afirman que demasiadas empresas basan sus planes de marketing en "mitos de marketing". El diccionario Webster define el concepto de mito como "una creencia infundada que no se cuestiona, sobre todo si quienes la fomentan son parte interesada". Clancy y Shulman enumeran los siguientes mitos que han guiado a gerentes de marketing por el camino equivocado:

1. *Los mejores prospectos de una marca son quienes más compran en la categoría.* Aunque la mayor parte de las empresas va tras quienes más compran, esas personas podrían no ser el mejor objetivo para los esfuerzos de marketing. Muchos compradores fuertes están muy comprometidos con competidores específicos, y aquellos que no lo están a menudo están dispuestos a cambiar de producto cuando un competidor les ofrece un mejor trato.
2. *Cuanto más atractivo es un producto nuevo, más probable es que tenga éxito.* Esta filosofía puede hacer que la empresa dé demasiado al cliente y reduzca su rentabilidad.
3. *La eficacia de la publicidad se pone de manifiesto en lo memorable y convincente que es.* En realidad, los mejores anuncios, medidos según puntajes de recuerdo y persuasión, no son necesariamente los más eficaces. Algo que predice mucho mejor la eficacia de un anuncio es la actitud del comprador hacia el anuncio; específicamente, si el comprador cree que recibió información útil o no y si al comprador le gustó el anuncio o no.
4. *Una empresa haría bien en gastar la mayor parte de su presupuesto de investigación en sesiones de grupo e investigaciones cualitativas.* Las sesiones de grupo y la investigación cualitativa son útiles, pero la mayor parte del presupuesto de investigación se debe dedicar a la investigación cuantitativa y los sondeos.

Sin duda, algunos mercadólogos presentarán contraejemplos en los que estos "mitos" han producido resultados positivos. No obstante, los autores merecen el crédito de obligar a los mercadólogos a reconsiderar sus supuestos básicos.

Fuente: Kevin J. Clancy y Robert S. Shulman, *The Marketing Revolution: A Radical Manifesto for Dominating the Marketplace* (Nueva York: HarperBusiness, 1991).

Desde luego, estos resultados podrían incurrir en diversos errores, y la gerencia podría querer estudiar las cuestiones más a fondo. (Vea la Tabla 4.4 y el recuadro de *Profundice en el estudio del marketing*, "Investigadores de marketing desafían la sabiduría convencional en marketing".) No obstante, American Airlines puede sentir más confianza ahora respecto a lanzar el servicio telefónico.

CÓMO SUPERAR LAS BARRERAS PARA EL USO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

A pesar del rápido crecimiento de la investigación de mercado, muchas empresas siguen sin usarlo lo suficiente o de manera correcta, por varias razones que exponemos:

- *Una concepción estrecha de la investigación de mercado:* Muchos gerentes ven la investigación de mercado como una operación para obtener datos. Ellos esperan que el investigador diseñe un cuestionario, escoja una muestra, realice entrevistas e informe resultados, a menudo sin una cuidadosa definición del problema ni de las alternativas de decisión que la gerencia enfrenta. Cuando la obtención de datos no resulta útil, se refuerza la idea que tiene la gerencia acerca de la utilidad limitada de la investigación de mercado.
- *Calidad dispareja de los investigadores de marketing:* Algunos gerentes ven la investigación de mercado como poco más que trabajo de oficina simple y lo compensan como tal. Se contratan investigadores de marketing poco competentes, y su escasa capacitación y falta de creatividad producen resultados poco impresionantes. Los resultados decepcionantes refuerzan el prejuicio de la gerencia contra la investigación de mercado. La gerencia sigue pagando salarios bajos a sus investigadores de mercado, perpetuando así el problema básico.
- *Hallazgos tardíos y ocasionalmente erróneos de la investigación de mercado:* Los gerentes quieren resultados rápidos que sean exactos y concluyentes. Sin embargo, la buena investigación de mercado requiere tiempo y dinero. Los gerentes se decepcionan cuando la investigación de mercado cuesta demasiado u ocupa demasiado tiempo; y también señalan casos bien conocidos en los que la investigación de mercado predijo el resultado equivocado, como cuando Coca-Cola introdujo la New Coke.
- *Diferencias de personalidad y presentación:* Las diferencias entre los estilos de los gerentes de línea y los investigadores de marketing a menudo impiden establecer relaciones

productivas. Para un gerente que quiere cosas concretas, simples y ciertas, el informe del investigador de marketing podría parecer abstracto, complicado y tentativo. No obstante, en las empresas más progresistas los investigadores de marketing están siendo incluidos cada vez más como miembros del equipo de gestión de producto, y su influencia sobre la estrategia de marketing está creciendo.

SISTEMA DE APOYO A LAS DECISIONES DE MARKETING

Un número cada vez mayor de organizaciones está utilizando un sistema de apoyo a decisiones de marketing para ayudar a sus gerentes de marketing a tomar mejores decisiones. Little define el SADM como sigue:

- El ***sistema de apoyo a las decisiones de marketing (SADM)*** es un conjunto coordinado de datos, sistemas, herramientas y técnicas, apoyado por software y hardware, por el cual una organización reúne e interpreta información pertinente del negocio y del entorno y la convierte en una base para diseñar y ejecutar acciones de marketing.[22]

Los planes para crear una generación de seres humanos en el espacio incluyen la construcción de una colonia en Marte.

En la tabla 4.5 se describen las principales herramientas estadísticas, modelos y rutinas de optimización que constituyen un SADM moderno. Lilien y Rangaswamy publicaron hace poco *Marketing Engineering: Computer-Assisted Marketing Analysis and Planning*, que proporciona un paquete de modelos de herramientas de software de amplio uso.[23]

El número del 13 de abril de 1998 de *Marketing News* enumera más de 100 programas de software actuales para marketing y ventas que ayudan a diseñar estudios de investigación de mercado, a segmentar mercados, fijar precios y presupuestos de publicidad, analizar medios y planear las actividades de la fuerza de ventas. He aquí ejemplos de modelos de decisiones que los gerentes de marketing han utilizado:

BRANDAID: Un modelo de mezcla de marketing flexible que se concentra en bienes de consumo empacados cuyos elementos son un fabricante, competidores, detallistas, consumidores y el entorno en general. El modelo contiene submodelos para publicidad, fijación de precios y competencia. El modelo se calibra con una mezcla creativa de juicio, análisis histórico, rastreo, experimentación de campo y control adaptativo.[24]

CALLPLAN: Un modelo que ayuda a los vendedores a determinar el número de visitas que deben hacer en cada periodo a cada prospecto y cliente actual. El modelo toma en cuenta el tiempo de recorrido así como el tiempo de venta. Este modelo se probó en United Airlines con un grupo experimental que logró incrementar sus ventas en ocho puntos porcentuales en comparación con un grupo de control similar.[25]

DETAILER: Modelo que ayuda a los vendedores a determinar qué clientes deben visitar y qué productos deben representar en cada visita. Este modelo se desarrolló principalmente para representantes farmacéuticos que visitan a médicos, suponiendo que no pueden representar a más de tres productos en una visita. En dos aplicaciones, el modelo produjo un aumento sustancial de las utilidades.[26]

GEOLINE: Modelo para diseñar territorios de ventas y servicio que satisface tres principios: los territorios distribuyen equitativamente las cargas de trabajo de ventas; cada territorio consiste en áreas adyacentes; y los territorios son compactos. Se ha informado de varias aplicaciones con éxito.[27]

MEDIAC: Modelo que ayuda a un anunciante a comprar medios durante un año. El modelo de planeación de medios incluye delineación de segmentos de mercado, estimación de potencial de ventas, disminución de rendimientos marginales, olvido, aspectos de sincronización y pautas de medios de los competidores.[28]

Algunos modelos actuales dicen duplicar la forma en que mercadólogos expertos normalmente toman sus decisiones. Entre los modelos de sistemas expertos recientes están:

PROMOTER evalúa promociones de ventas determinando ventas de línea base (las ventas que se habrían alcanzado sin promoción) y midiendo el incremento respecto a la línea base asociado con la promoción.[29]

ADCAD recomienda el tipo de anuncio (humorístico, vida cotidiana, etc.) que debe usarse dadas las metas de marketing, características del producto, mercado meta y situación competitiva.[30]

TABLA 4.5

Herramientas cuantitativas empleadas en los sistemas de apoyo a decisiones de marketing

Herramientas estadísticas	
1. *Regresión múltiple:*	Técnica estadística para estimar una ecuación de "ajustes" que muestra cómo varía el valor de una variable dependiente al cambiar los valores de diversas variables independientes. *Ejemplo:* Una empresa puede estimar cómo influyen en las ventas unitarias los cambios en el nivel de gastos en publicidad de la empresa, en el tamaño de la fuerza de ventas, y en el precio.
2. *Análisis de discriminantes:*	Técnica estadística para clasificar un objeto o personas en dos o más categorías. *Ejemplo:* Una cadena grande de tiendas de venta al detalle puede determinar las variables que discriminan entre la ubicación de tiendas que tienen éxito y la de las que no tienen éxito.[a]
3. *Análisis de factores:*	Técnica estadística que sirve para determinar el número reducido de dimensiones subyacentes de un conjunto más grande de variables correlacionadas entre sí. *Ejemplo:* Una red televisiva puede reducir un conjunto grande de programas de televisión a un conjunto pequeño de tipos de programas básicos.[b]
4. *Análisis de acumulación:*	Técnica estadística para dividir objetos en cierto número de grupos mutuamente excluyentes de modo que los grupos sean relativamente homogéneos. *Ejemplo:* Un investigador de marketing podría querer clasificar una serie de ciudades en cuatro grupos distintos.
5. *Análisis conjunto:*	Técnica estadística por la cual las preferencias de los encuestados ordenadas por diferentes ofertas se descomponen para determinar la función de utilidad inferida de la persona para cada atributo, y la importancia relativa de cada atributo. *Ejemplo:* Una línea aérea puede determinar la utilidad total que proporcionan diferentes combinaciones de servicios para los pasajeros.
6. *Escalas multidimensionales:*	Variedad de técnicas para producir mapas perceptuales de productos o marcas en competencia. Los objetos se representan como puntos en un espacio multidimensional de atributos, donde su distancia entre sí es una medida de su disimilitud. *Ejemplo:* Un fabricante de computadoras quiere ver dónde está posicionada su marca en relación con marcas de la competencia.
Modelos	
1. *Modelo de procesos de Markov:*	Este modelo muestra la probabilidad de pasar de un estado actual a cualquier estado futuro. *Ejemplo:* Un fabricante de una marca de productos envasados puede determinar las tasas de cambio y de permanencia de un período a otro para su marca y, si las probabilidades son estables, la participación final de la marca en el mercado.
2. *Modelo de filas:*	Este modelo muestra los tiempos de espera y la longitud de las filas que cabe esperar en cualquier sistema, dados los tiempos de llegada y de atención y el número de canales de atención. *Ejemplo:* Un supermercado puede utilizar el modelo para predecir la longitud de las filas a diferentes horas del día dado el número de canales de atención y la rapidez de atención.
3. *Modelos de pre-prueba de nuevos productos:*	Estos modelos implican estimar relaciones funcionales entre los estados de conciencia, ensayo y recompra del comprador con base en las preferencias de los consumidores y las acciones en una situación de preprueba de la oferta y la campaña de marketing. Entre los modelos más conocidos están ASSESOR, COMP, DEMON, NEWS y SPRINTER.[c]
4. *Modelos de respuesta de ventas:*	Éste es un conjunto de modelos que estiman relaciones funcionales entre una o más variables de marketing —como tamaño de la fuerza de ventas, gastos en publicidad, gastos en promoción de ventas, etc.— y el nivel de demanda resultante.
Rutinas de optimización	
1. *Cálculo diferencial:*	Esta técnica permite encontrar el valor máximo o mínimo a lo largo de una función con buen comportamiento.

(continúa)

TABLA 4.5 (cont.)

Herramientas cuantitativas empleadas en los sistemas de apoyo a decisiones de marketing

2. *Programación matemática:*	Esta técnica permite encontrar los valores que optimizarían alguna función objetiva que está sujeta a una serie de restricciones.
3. *Teoría de decisiones estadísticas:*	Esta técnica permite determinar el curso de acción que produce el máximo valor esperado.
4. *Teoría de juegos:*	Esta técnica permite determinar el curso de acción que minimizará la pérdida máxima del tomador de decisiones ante el comportamiento incierto de uno o más competidores.
5. *Heurística:*	Esto implica utilizar un conjunto de reglas prácticas que acortan el tiempo o el trabajo requerido para encontrar una solución razonablemente buena en un sistema complejo.

[a] S. Sands, "Store Site Selection by Discriminant Analysis", *Journal of the Market Research Society*, 1981, pp. 40-51.
[b] V. R. Rao, "Taxonomy of Television Programs Based on Viewing Behavior", *Journal of Marketing Research*, agosto de 1975, pp. 355-58.
[c] Vea Kevin J. Clancy, Robert Shulman y Marianne Wolf, *Simulated Test Marketing* (Nueva York: Lexington Books, 1994).

COVERSTORY examina una masa de datos de ventas que se proporcionan por suscripción y redacta un memorándum en inglés que informa de los puntos sobresalientes.[31]

En la primera década del siglo XXI sin duda aparecerán más programas de software y modelos de decisión.

PANORAMA DE LA PREPARACIÓN DE PRONÓSTICOS Y LA MEDICIÓN DE LA DEMANDA

Una razón importante para realizar investigaciones de marketing es identificar las oportunidades de mercado. Una vez terminada la investigación, la empresa debe medir y pronosticar el tamaño, crecimiento y potencial de utilidades de cada oportunidad de mercado. El área de finanzas emplea pronósticos de ventas para conseguir el dinero que se necesita para inversión y operaciones; el departamento de fabricación los utiliza para establecer niveles de capacidad y de producción; compras los usa para adquirir la cantidad correcta de insumos; y recursos humanos los utiliza para contratar el número necesario de trabajadores. Marketing se encarga de preparar los pronósticos de ventas. Si su pronóstico es poco atinado, los inventarios de la empresa serán excesivos o insuficientes.

Los pronósticos de ventas se basan en estimaciones de la demanda. Los gerentes necesitan definir la demanda del mercado.

La larga lucha contra el cáncer podría ganarse en los próximos 25 años.

LAS MEDIDAS DE LA DEMANDA DE MERCADO

Las empresas pueden preparar hasta 90 tipos distintos de estimaciones de demanda (vea la figura 4.3). La demanda se puede medir para seis *niveles de producto* distintos, cinco *niveles de espacio* distintos y tres *niveles de tiempo* distintos.

Cada medida de la demanda tiene un propósito específico. Una empresa podría pronosticar la demanda a corto plazo de un producto específico con el propósito de ordenar materias primas, planear la producción y pedir dinero prestado. La empresa también podría pronosticar la demanda regional de su principal línea de productos para decidir si establecer o no una red de distribución regional.

¿QUÉ MERCADO DEBEMOS MEDIR?

Los mercadólogos hablan de mercados potenciales, mercados disponibles, mercados servidos y mercados penetrados. Comencemos por definir lo que es un mercado:

- Un ***mercado*** es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de una oferta de mercado.

El tamaño de un mercado depende del número de compradores que podría haber para una oferta de mercado dada. El *mercado potencial* es el conjunto de consumidores que manifiestan un nivel de interés suficiente por una oferta de mercado.

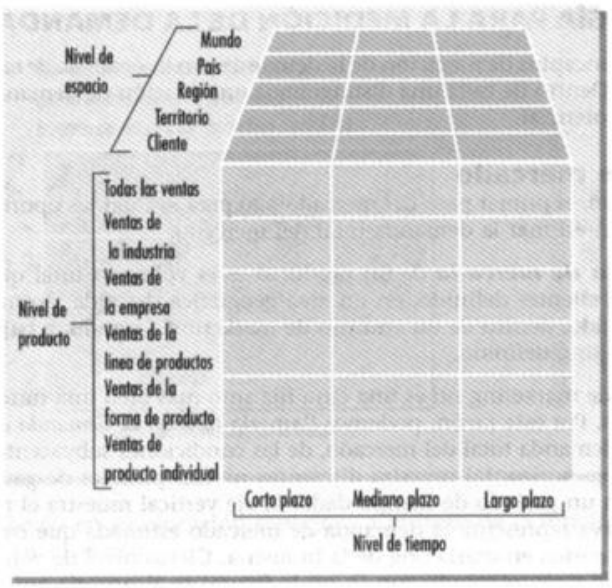


FIGURA 4.3

Noventa tipos de medición de demanda (6 × 5 × 3)

El interés de los consumidores no basta para definir un mercado. Los consumidores potenciales deben tener suficientes ingresos y deben tener acceso a la oferta de producto. El *mercado disponible* es el conjunto de consumidores que tiene interés, ingresos y acceso a una oferta dada.

En el caso de algunas ofertas de mercado, la empresa o el gobierno podría restringir las ventas a ciertos grupos. Por ejemplo, un estado podría prohibir vender motocicletas a cualquier menor de 21 años de edad. Los adultos elegibles constituyen el *mercado disponible calificado*: el conjunto de consumidores que tienen interés, ingresos, accesos y calificaciones para la oferta de mercado en cuestión.

Cinco países que se espera se conviertan en superpotencias económicas en el siguiente milenio son la India, Indonesia, Brasil, China y Rusia.

Una empresa puede dirigirse a todo el mercado disponible o concentrarse en ciertos segmentos. El *mercado meta* (también llamado *mercado servido*) es la parte del mercado disponible calificado al que la empresa decide dirigirse. Por ejemplo, la empresa podría decidir concentrar sus esfuerzos de marketing y ventas en la Costa Este de Estados Unidos.

La empresa terminará vendiendo a cierto número de compradores de su mercado meta. El *mercado penetrado* es el conjunto de consumidores que está comprando el producto de la empresa.

Estas definiciones de mercado son una herramienta útil para la planeación de mercados. Si la empresa no está satisfecha con sus ventas actuales, puede tomar diversas medidas: puede tratar de atraer un porcentaje mayor de compradores de su mercado meta; puede reducir las calificaciones de los compradores potenciales; puede expandir su mercado disponible abriendo canales de distribución en otros lugares o reduciendo su precio. En última instancia, la empresa puede tratar de expandir el mercado potencial anunciando el producto a consumidores con menos interés o consumidores a los que antes no se había dirigido.

Algunos detallistas han logrado redirigir con éxito su mercado empleando campañas publicitarias. Consideremos el caso de Target Stores.

■ **Target** Al enfrentar la intensa competencia de los principales detallistas Wal-Mart y Kmart, Target Stores decidió dirigirse a compradores más acomodados y quitárselos a las tiendas departamentales. El detallista de descuento del Medio Oeste estadounidense lanzó una campaña publicitaria poco común en algunos sitios poco usuales: las revistas dominicales del *New York Times*, el *Los Angeles Times* y el *San Francisco Examiner*. Un anuncio mostraba a una mujer montada en una aspiradora volando por el cielo nocturno. El anuncio simplemente decía "Moda y Artículos para el Hogar" con el logotipo de Target en la esquina inferior derecha. Estos modernos anuncios, parecidos a los de las tiendas departamentales, han logrado que Target adquiera la reputación de ser un detallista masivo "de mayor categoría". Es el lugar donde la gente que normalmente compra en las tiendas departamentales no se siente como si anduviera en los barrios bajos al comprar ropa junto con productos de rutina como artículos domésticos, ambas cosas a precios económicos.[32]

TERMINOLOGÍA PARA LA MEDICIÓN DE LA DEMANDA

Los principales conceptos de medición de la demanda son la *demanda de mercado* y la *demanda de la empresa*. Dentro de cada una distinguimos una función de demanda, un pronóstico de ventas y un potencial.

Demanda de mercado

El Reino Unido se preparará para el milenio adoptando el correo electrónico como herramienta de comunicación primaria.

Como hemos visto, el primer paso del mercadólogo para evaluar las oportunidades de marketing consiste en estimar la demanda total del mercado.

- La ***demanda de mercado*** de un producto es el volumen total que compraría un grupo de clientes definido, en un área geográfica definida, en un periodo de tiempo definido, dentro de un entorno de marketing definido, y bajo un programa de marketing definido.

La demanda de marketing no es una cifra fija sino más bien una función de las condiciones planteadas. Por esta razón, podemos llamarla *función de demanda de mercado*. La dependencia de la demanda total del mercado, de las condiciones subyacentes, se ilustra en la figura 4.4(a). El eje horizontal muestra diferentes niveles posibles de gastos en marketing de la industria en un periodo de tiempo dado. El eje vertical muestra el nivel de demanda resultante. La curva representa la demanda de mercado estimada que corresponde a diferentes niveles de gastos en marketing de la industria. Cierto nivel de ventas base (llamado *mínimo de mercado* y representado con Q_1 en la figura) se alcanzaría aunque no se gastara nada en estimular la demanda. Niveles más altos de gastos en marketing de la industria producirían niveles más altos de demanda, primero a un ritmo creciente y luego a un ritmo decreciente. Los gastos en marketing más allá de cierto nivel no estimularían mucha demanda adicional, lo que sugiere un límite superior de la demanda de mercado llamado *potencial de mercado* (representado con Q_2 en la figura).

La distancia entre el mínimo de mercado y el potencial de mercado muestra la *sensibilidad de la demanda al marketing* general. Podemos pensar en dos tipos extremos de mercados, el sujeto a expansión y el no sujeto a expansión. El tamaño total de un mercado *sujeto a expansión*, como el de raquetbol, acusa una marcada influencia del nivel de gastos en marketing de la industria. En términos de la figura 4.4(a), la distancia entre Q_1 y Q_2 es relativamente grande. Un mercado *no sujeto a expansión* —por ejemplo, el de la ópera— no resulta muy afectado por el nivel de gastos en marketing; la distancia entre Q_1 y Q_2 es relativamente pequeña. Las organizaciones que venden en un mercado no sujeto a expansión deben aceptar el tamaño del mercado (el nivel de *demanda primaria*) y encaminar sus esfuerzos a conseguir una participación de mercado más grande para su producto (el nivel de *demanda selectiva* por el producto de la empresa).

Es importante hacer hincapié en que la función de demanda de mercado *no* es una representación de la demanda de mercado en función del tiempo. Más bien, la curva muestra pronósticos actuales alternativos de la demanda de mercado asociados a diferentes niveles posibles de esfuerzo de marketing en la industria durante el periodo en curso.

Pronóstico de mercado

Toyota planea vender automóviles reciclables en el próximo milenio.

Sólo se dará realmente un nivel de gastos en marketing en la industria. La demanda de mercado que corresponde a este nivel se denomina *pronóstico de mercado*.

Potencial de mercado

El pronóstico de mercado muestra la demanda de mercado esperada, no la demanda máxima del mercado. Para calcular esta última tenemos que visualizar el nivel de demanda de mercado que se produce cuando el nivel de gastos en marketing de la industria es "muy alto", de modo que un incremento adicional en el nivel de esfuerzos de marketing no logra estimular una demanda adicional importante.

- El ***potencial de mercado*** es el límite al que se acerca la demanda de mercado a medida que los gastos en marketing de la industria se acercan al infinito para un entorno de marketing dado.

La frase "para un entorno de marketing dado" es crucial. Consideremos el potencial de mercado de los automóviles, en un periodo de recesión y en un periodo de prosperidad. El potencial de mercado es más alto durante la prosperidad. La dependencia del potencial de mercado respecto al entorno se ilustra en la figura 4.4(b). Los analistas de mercados distinguen entre la posición de la función de demanda del mercado y un movimiento a lo largo de esa función. No hay nada que las empresas puedan hacer acerca de la posición de la función de demanda del mercado, que depende del entorno de marketing. Sin embargo,

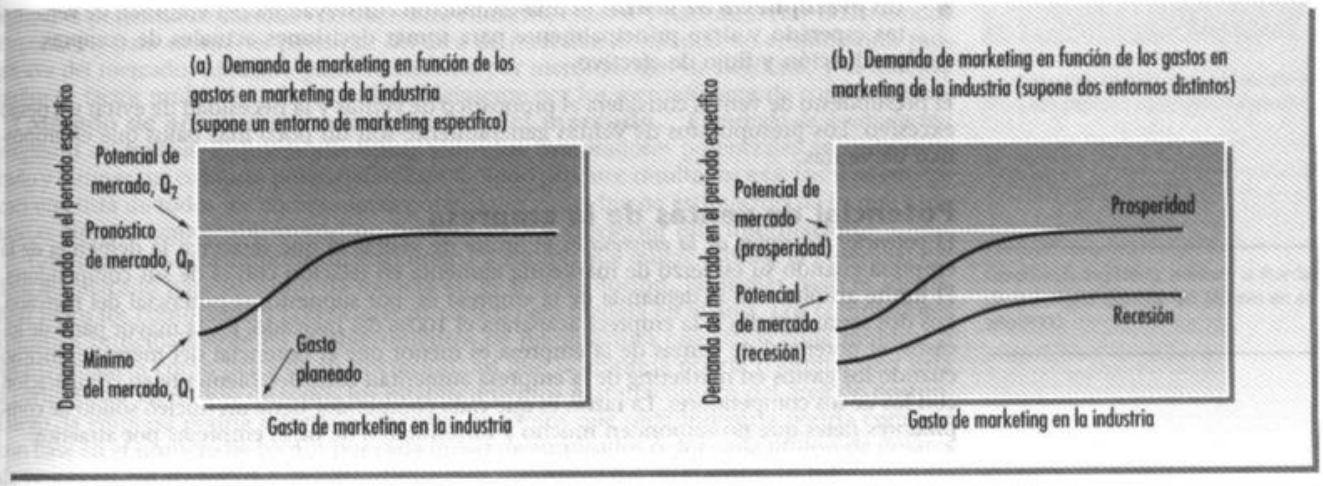


FIGURA 4.4

Funciones de demanda del mercado

las empresas influyen en su ubicación específica a lo largo de la función cuando deciden cuánto gastarán en marketing.

Demanda de la empresa

Ya estamos en condiciones de definir la demanda de la empresa.

- La ***demanda de la empresa*** es la participación estimada de la empresa en la demanda de mercado, en diferentes niveles de esfuerzo de marketing de la empresa, en un periodo de tiempo dado.

La participación de la empresa en la demanda de mercado depende de la forma en que se perciben sus productos, servicios, precios, comunicaciones, etc., en relación con los de los competidores. Si todo lo demás permanece igual, la participación de la empresa en el mercado dependería de la magnitud y la eficacia de sus gastos en marketing, relativas a las de sus competidores. Quienes construyen modelos de marketing han desarrollado *funciones de respuesta de ventas* para medir el efecto sobre las ventas de una empresa de su nivel de gastos de marketing, su mezcla de marketing y la eficacia de su marketing.[33]

Pronóstico de ventas de la empresa

Una vez que los mercadólogos han estimado la demanda de la empresa, su siguiente tarea consiste en escoger un nivel de esfuerzo de marketing. El nivel escogido producirá un nivel esperado de ventas.

Se espera que todos los estudiantes estadounidenses tengan acceso a Internet en el próximo milenio.

- El ***pronóstico de ventas de la empresa*** es el nivel esperado de ventas de la empresa basado en un plan de marketing seleccionado y un supuesto entorno de marketing.

El pronóstico de ventas de la empresa se representa gráficamente con las ventas de la empresa en el eje vertical y el esfuerzo de marketing de la empresa en el eje horizontal, como en la figura 4.4. La relación secuencial entre el pronóstico de la empresa y el plan de marketing de la empresa puede ser confusa. A menudo oímos que la empresa debe desarrollar su plan de marketing con base en su pronóstico de ventas. Esta secuencia de pronóstico-para-planear es válida si "pronóstico" significa una estimación de la actividad económica nacional o si la demanda de la empresa no está sujeta a expansión. Sin embargo, la secuencia no es válida si la demanda de mercado está sujeta a expansión o si "pronóstico" significa una estimación de las ventas de la empresa. El pronóstico de ventas de la empresa no establece una base para decidir cuánto gastar en marketing. Al contrario, el pronóstico de ventas es el *resultado* de un plan de gastos en marketing determinado.

Vale la pena mencionar otros dos conceptos en relación con el pronóstico de ventas de la empresa.

- Una ***cuota de ventas*** es la meta de ventas que se establece para una línea de productos, división de la empresa o representante de ventas. Se trata primordialmente de un mecanismo gerencial para definir y estimular el esfuerzo de ventas.

La gerencia establece cuotas de ventas con base en el pronóstico de ventas de la empresa y en la psicología de estimular sus logros. En general, las cuotas de ventas son un poco más altas que las ventas estimadas, a fin de presionar a la fuerza de ventas para que se esfuerce.

- Un ***presupuesto de ventas*** es una estimación conservadora del volumen de ventas esperado y sirve principalmente para tomar decisiones actuales de compras, producción y flujo de efectivo.

El presupuesto de ventas considera el pronóstico de ventas y la necesidad de evitar un riesgo excesivo. Los presupuestos de ventas generalmente son un poco más bajos que el pronóstico de ventas.

Potencial de ventas de la empresa

El *potencial de ventas de la empresa* es el límite de ventas al que se acerca la demanda de la empresa cuando su esfuerzo de marketing aumenta en relación con el de sus competidores. El límite absoluto de la demanda de la empresa es, por supuesto, el potencial del mercado. Los dos serían iguales si la empresa acaparara el 100% del mercado. En la mayor parte de los casos, el potencial de ventas de la empresa es menor que el potencial del mercado, incluso cuando los gastos en marketing de la empresa aumentan considerablemente en comparación con los de los competidores. La razón es que cada competidor tiene un núcleo sólido de compradores fieles que no responden mucho a los esfuerzos de otras empresas por atraerlos.

ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA ACTUAL

Ahora podemos examinar métodos prácticos para estimar la demanda actual del mercado. Los ejecutivos de marketing quieren estimar el potencial total del mercado, el potencial del área de mercado, las ventas totales de la industria y las participaciones en el mercado.

Potencial total del mercado

General Mills está formulando planes para vender un cereal nuevo llamado Millennium Crunch.

El *potencial total del mercado* es la cantidad máxima de ventas que podrían tener todas las empresas de una industria durante un periodo dado, bajo un nivel dado de esfuerzo de marketing de la industria y en ciertas condiciones del entorno. Una forma común de estimar el potencial total del mercado es la siguiente: estimar el número potencial de compradores y multiplicarlo por la cantidad que compra en promedio cada comprador y por el precio.

Si 100 millones de personas compran libros cada año, y el comprador promedio adquiere tres libros al año, y el precio promedio de un libro es de $10 dólares, el potencial total del mercado de libros es de $3,000 millones (100 millones × 3 × $10). El componente más difícil de estimar es el número de compradores del producto o mercado específico. Siempre podemos partir de la población total del país (Estados Unidos), digamos 261 millones de personas. El siguiente paso es eliminar grupos que obviamente no comprarían el producto. Supongamos que la gente analfabeta y los niños de menos de 12 años no compran libros, y que constituyen el 20% de la población. Esto implica que sólo el 80% de la población, o aproximadamente 209 millones de personas, pertenecerían al *conjunto de sospechosos*. Podríamos efectuar investigaciones adicionales y averiguar que la gente de bajos ingresos y bajo nivel de educación no lee libros, y que constituyen más del 30% del conjunto de sospechosos. Si los eliminamos tenemos un *conjunto de prospectos* de aproximadamente 146.3 millones de compradores de libros. Utilizaríamos este número de compradores potenciales para calcular el potencial total del mercado.

Una variación de este método es el *método de variación en cadena*, que implica multiplicar un número base por varios porcentajes de ajuste. Supongamos que una empresa cervecera quiere estimar el potencial de mercado de una nueva cerveza ligera. Se puede hacer una estimación con el siguiente cálculo:[34]

Demanda de la nueva cerveza ligera = Población × ingreso personal discrecional per cápita × porcentaje medio del ingreso discrecional que se gasta en alimentos × porcentaje medio de la cantidad gastada en alimentos que se gasta en bebidas × porcentaje medio de la cantidad gastada en bebidas que se gasta en bebidas alcohólicas × porcentaje medio de la cantidad gastada en bebidas alcohólicas que se gasta en cerveza × porcentaje esperado de la cantidad gastada en cerveza que se gastará en cerveza ligera.

Potencial del área de mercado

Las empresas enfrentan el problema de seleccionar los mejores territorios y repartir su presupuesto de marketing de forma óptima entre esos territorios. Por tanto, las empresas necesitan

estimar el potencial de mercado de diferentes ciudades, estados y naciones. Hay dos métodos importantes para estimar el potencial del área de mercado: el método de acumulación progresiva del mercado, utilizado primordialmente por mercadólogos de negocios, y el método índice de factor múltiple, utilizado primordialmente por los mercadólogos de consumidores.

Método de acumulación progresiva del mercado. El *método de acumulación progresiva del mercado* requiere identificar todos los compradores potenciales en cada mercado y estimar sus compras potenciales. Este método produce resultados exactos si se cuenta con una lista de todos los compradores potenciales *y* una buena estimación de lo que cada uno comprará. Lamentablemente, no siempre es fácil conseguir esta información.

Consideremos una empresa de maquinaria y equipo que quiere estimar el potencial del área de mercado para su torno de madera en el área de Boston. El primer paso es identificar todos los compradores potenciales de tornos para madera en el área. Los compradores consisten principalmente en establecimientos de manufactura que tienen que moldear o escariar madera como parte de su operación, así que la empresa podría compilar una lista a partir de un directorio de todos los establecimientos manufactureros del área de Boston. Luego, la empresa podría estimar el número de tornos que cada industria podría comprar con base en el número de tornos por cada millar de empleados o por cada millón de dólares de ventas en esa industria.

Un método eficiente para estimar potenciales del área de mercado utiliza el *Sistema de Clasificación Industrial Estándar* (*SIC, Standard Industrial Classification*) desarrollado por la Oficina del Censo de Estados Unidos. El SIC clasifica todas las actividades de manufactura en 20 grupos industriales principales, cada uno de los cuales tiene un código de dos dígitos. Por ejemplo, el número 25 corresponde a muebles y accesorios, y el número 35 corresponde a toda la maquinaria con excepción de la eléctrica. Cada grupo industrial principal se subdivide en unos 150 grupos industriales designados por un código de tres dígitos (el número 251 corresponde a muebles para el hogar, y el número 252, a muebles para oficina). Cada industria se subdivide en aproximadamente 450 categorías de producto designadas con un código de cuatro dígitos (el número 2521 corresponde a muebles de madera para oficina, y el número 2522, a muebles de metal para oficina). Para cada número SIC de cuatro dígitos, el Censo de Fabricantes proporciona el número de establecimientos subclasificados por ubicación, número de empleados, ventas anuales y valor neto. El sistema SIC se está cambiando al Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (NAICS, *North American Industry Classification System*), que fue ideado por Estados Unidos, Canadá y México para proporcionar estadísticas que puedan compararse entre los tres países. Este sistema incluye 350 industrias nuevas, y emplea 20 sectores amplios de la economía en lugar de los 10 del SIC, cambios que reflejan cómo ha cambiado la economía. Las industrias se identifican con un código de seis dígitos en lugar de cuatro, y el último dígito cambia dependiendo del país. La primera información basada en el nuevo sistema se publicó a principios de 1999 en los datos del nuevo Censo Económico.[35]

Para usar el SIC, el fabricante de tornos primero debe determinar los códigos SIC de cuatro dígitos que representen productos cuyos fabricantes es probable que requieran tornos. Por ejemplo, usarán tornos los fabricantes del número SIC 2511 (muebles de madera para el hogar), del número 2521 (muebles de madera para oficina), etc. Para obtener un panorama total de todas las industrias SIC de cuatro dígitos que podrían usar tornos, la empresa puede emplear tres métodos: (1) puede determinar los códigos SIC de clientes anteriores; (2) puede estudiar el manual de SIC y tomar nota de todas las industrias que, en su juicio, estarían interesadas en tornos; (3) puede enviar cuestionarios a una amplia gama de empresas preguntando acerca de su interés en tornos para madera.

La siguiente tarea de la empresa es determinar una base apropiada para estimar el número de tornos que se usarán en cada industria. Supongamos que las ventas a clientes de la industria son la base más apropiada. Por ejemplo, en el número SIC 2511, se podrían usar diez tornos por cada millón de dólares en ventas. Una vez que la empresa estime la proporción de tornos que se tienen en relación con las ventas a clientes de la industria, podrá calcular el potencial de mercado.

En la tabla 4.6 se muestra un cálculo hipotético para el área de Boston en el que intervienen dos códigos SIC. En el número 2511 (muebles de madera para el hogar), hay seis establecimientos con ventas anuales de $1 millón y dos establecimientos con ventas anuales de $5 millones. Se estima que se pueden vender 10 tornos dentro de este código SIC por cada millón de dólares en ventas a clientes. Los seis establecimientos con ventas anuales de $1 millón representan $6 millones en ventas, que equivalen a un potencial de 60 tornos (6 × 10). En total, parece que el área de Boston tiene un potencial de mercado de 200 tornos.

La empresa puede utilizar el mismo método para estimar el potencial de mercado de otras áreas del país. Supongamos que los potenciales de mercado de todos los mercados

Greenwich, Inglaterra, exhibirá la Rueda de la Fortuna Gigante del Milenio en el año 2000.

Tal vez tengamos la primera y auténtica máquina del tiempo en el nuevo milenio. Un satélite que llevará mensajes personales y viajará a través del espacio durante 50,000 años.

TABLA 4.6

Método de acrecentamiento del mercado utilizando códigos SIC

SIC	(a) Ventas anuales en millones de $	(b) Número de establecimientos	(c) Número potencial de tornos vendidos por $1 millón de ventas a clientes	Potencial de mercado (a × b × c)
2511	1	6	10	60
	5	2	10	100
2521	1	3	5	15
	5	1	5	25
			30	200

suman 2,000 tornos. Esto implica que el mercado de Boston contiene el 10% del potencial de mercado total, lo que podría justificar que la empresa asigne el 10% de sus gastos en marketing al mercado de Boston. En la práctica, la información del SIC no basta. El fabricante de tornos también necesita información adicional acerca de cada mercado, como el grado de saturación del mercado, el número de competidores, la tasa de crecimiento del mercado y la edad promedio del equipo existente.

Si la empresa decide vender tornos en Boston, deberá saber cómo identificar las empresas que son los mejores prospectos. En el pasado, los representantes de ventas visitaban las empresas de puerta en puerta; esto se conocía como *estrategia del perro pajarero* o *visitas por chimenea*. Hoy día las visitas en frío son demasiado costosas. La empresa debe obtener una lista de empresas de Boston y calificarlas mediante correo directo o telemarketing para identificar los mejores prospectos. El fabricante de tornos puede acceder a *Dun's Market Identifiers*, que enumera 27 datos clave de más de 9,300,000 sitios de negocios de Estados Unidos y Canadá.

El milenio en medicina: Ya se está probando cirugía con robots en Europa.

Método del índice de factor múltiple. Al igual que quienes venden a negocios, las empresas que venden a consumidores también tienen que estimar potenciales del área de mercado. Sin embargo, los clientes de estas empresas son demasiado numerosos para preparar listas de ellos. Por tanto, el método que se usa más comúnmente en los mercados de consumo es un método indicador directo. Un fabricante de medicamentos, por ejemplo, podría suponer que el potencial de mercado para fármacos está relacionado directamente con el tamaño de la población. Si el estado de Virginia tiene el 2.28% de la población de Estados Unidos, la empresa podría suponer que el estado de Virginia será el 2.28% del mercado total de medicamentos.

Sin embargo, un solo factor pocas veces es un indicador completo de la oportunidad de venta. En las ventas regionales de fármacos también influye el ingreso per cápita y el número de médicos por 10,000 habitantes. Así pues, tiene sentido crear un *índice de factor múltiple* en el que se asigna un peso específico a cada factor.

Las cifras son los pesos que se asignan a cada variable. Por ejemplo, supongamos que el estado de Virginia tiene el 2.00% del ingreso personal disponible de Estados Unidos, el 1.96% de las ventas al detalle y el 2.28% de la población, y que los pesos respectivos son 0.5, 0.3 y 0.2. El índice de poder de compra para el estado de Virginia sería

$$0.5(2.00) + 0.3(1.96) + 0.2(2.28) = 2.04$$

Así pues, cabe esperar que el 2.04% de las ventas de fármacos en Estados Unidos se lleven a cabo en el estado de Virginia.

Los pesos que se emplean en el índice de poder de compra son un tanto arbitrarios. Podrían asignarse otros pesos si resulta apropiado. Además, un fabricante querría ajustar el potencial de mercado para tomar en cuenta otros factores, como la presencia de competidores en ese mercado, los costos de promoción locales, factores de temporada y peculiaridades del mercado local.

Muchas empresas calculan otros índices de área como guía para repartir sus recursos de marketing. Supongamos que la empresa farmacéutica está examinando las seis ciudades que se enumeran en la tabla 4.7. Las primeras dos columnas muestran su porcentaje de las ventas de marca y de categoría en esas seis ciudades. La columna 3 muestra el *índice de desarrollo de marca* (*BDI, brand development index*), que es el índice de ventas de la marca respecto a ventas de la categoría. Seattle, por ejemplo, tiene un BDI de 114 porque la marca está

TABLA 4.7

Cálculo del Índice de Desarrollo de Marca (BDI)

Territorio	(a) Porcentaje de ventas de la marca en E.U.A.	(b) Porcentaje de ventas en la categoría en E.U.A.	BDI (a ÷ b) × 100
Seattle	3.09	2.71	114
Portland	6.74	10.41	65
Boston	3.49	3.85	91
Toledo	.97	.81	120
Chicago	1.13	.81	140
Baltimore	3.12	3.00	104

relativamente más desarrollada que la categoría en Seattle. Portland tiene un BDI de 65, lo que implica que en esa ciudad la marca está relativamente subdesarrollada. Normalmente, cuanto más bajo es el BDI, mayor es la oportunidad de mercado, en cuanto a que hay espacio para hacer crecer la marca. Sin embargo, otros mercadólogos dirían lo contrario, que los fondos de marketing se deben invertir en los mercados más fuertes de la marca, donde podría ser fácil capturar más participación de marca.[36]

Una vez que la empresa decide cómo repartirá su presupuesto, ciudad por ciudad, podrá subdividir cada asignación a nivel de distritos y códigos postales. Los *distritos* son áreas más pequeñas, definidas localmente, en áreas metropolitanas y algunos otros condados. Las zonas o códigos postales (que son designados por las oficinas postales) son un poco más grandes que los vecindarios. Se dispone de datos de tamaño de la población, ingreso de la familia mediana y otras características para estas unidades geográficas. Para los mercadólogos estos datos han sido de gran utilidad en la identificación de las áreas de venta al detalle con gran potencial dentro de las ciudades grandes, o en la compra de listas de correo para campañas de correo directo.

Ventas de la industria y participaciones de mercado

Además de estimar el potencial total y el potencial de área, una empresa necesita conocer las ventas reales que está teniendo la industria en su mercado. Esto implica identificar sus competidores y estimar sus ventas.

El milenio en medicina: En lugar de trasplantar órganos, los médicos tal vez los produzcan por crecimiento artificial.

La asociación comercial de la industria a menudo reúne y publica cifras de ventas totales de la industria, aunque por lo regular no da las ventas de empresas individuales. Con esta información, cada empresa puede evaluar su desempeño y compararlo con el de toda la industria. Supongamos que las ventas de una empresa están aumentando en un 5% anual, y que las de la industria están aumentando un 10% anual. Esta empresa en realidad está perdiendo su posición relativa dentro de la industria.

Otra forma de estimar ventas es comprar informes de una empresa de investigación de mercados que haga auditorías de las ventas totales y de las ventas de la marca. Por ejemplo, Nielsen Media Research hace auditorías de las ventas al detalle en diversas categorías de productos en supermercados y farmacias y vende esta información a las empresas interesadas. Estas auditorías pueden proporcionar a una empresa información valiosa acerca de las ventas totales en la categoría de productos y las ventas totales por marca. Así, la empresa puede comparar su desempeño con el de toda la industria o con el de cualquier competidor en particular, para ver si está ganando o perdiendo participación.

Quienes venden bienes a negocios por lo regular tienen más dificultades para estimar ventas de la industria y participaciones de mercado que quienes producen bienes para consumidor. Quienes venden a negocios no tienen Nielsens en los cuales apoyarse. Los distribuidores por lo regular no proporcionan información acerca del monto de los productos de los competidores que están vendiendo. Por ello, quienes venden bienes a negocios operan con menos conocimiento de sus resultados de participación de mercado.

ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA FUTURA

Ahora estamos en condiciones de examinar métodos para estimar la demanda futura. Muy pocos productos o servicios se prestan fácilmente a la preparación de pronósticos. Los que sí lo permiten por lo común son productos cuyo nivel o tendencia absoluta es relativamente constante y en los que la competencia está ausente (servicios públicos) o es estable (oligopolios). En la mayor parte de los mercados, la demanda total y la demanda de la empresa no

son estables. La preparación de buenos pronósticos se convierte entonces en un factor clave para el éxito de la empresa. Cuanto más inestable sea la demanda, más crucial será la exactitud de los pronósticos, y más complejo será el procedimiento para elaborarlos.

Las empresas suelen utilizar un procedimiento de tres etapas para preparar un pronóstico de ventas. Primero se prepara un pronóstico macroeconómico, seguido de un pronóstico para la industria, seguido de un pronóstico de ventas de la empresa. El pronóstico macroeconómico requiere proyectar la inflación, el desempleo, las tasas de interés, los gastos de los consumidores, la inversión de negocios, el gasto del gobierno, las exportaciones netas y otras variables. El resultado final es un pronóstico del producto interno bruto, que luego se utiliza, junto con otros indicadores del entorno, para pronosticar las ventas de la industria. La empresa deriva su pronóstico de ventas suponiendo que obtendrá cierta participación de mercado.

El milenio en medicina: La Camisa Inteligente, diseñada para monitorear el corazón y otras funciones corporales, podría estar en las tiendas en menos de 5 años con un precio como para provocar un paro cardiaco: $500,000 dólares.

¿Cómo desarrollan sus pronósticos las empresas? El pronóstico podría elaborarse internamente o se podría comprar a una fuente externa, como:

- *Empresas de investigación de mercados*, que preparan un pronóstico entrevistando a clientes, distribuidores y otras partes enteradas.
- *Empresas especializadas en pronósticos*, que producen pronósticos a largo plazo de componentes específicos de macroentorno, como población, recursos naturales y tecnología. Ejemplos de éstas son Data Resources, Wharton Econometric y Chase Econometric.
- *Empresas de investigación futurista*, que producen situaciones especulativas. Ejemplos de éstas son el Hudson Institute, el Futures Group y el Institute for the Future.

Todos los pronósticos se apoyan en una de tres bases de información: lo que la gente dice, lo que la gente hace o lo que la gente ha hecho. La primera base —lo que la gente dice— implica sondear las opiniones de los compradores o de quienes están cerca de ellos, como vendedores o expertos externos, y abarca tres métodos: sondeos de intenciones de compra de los compradores, síntesis de opiniones de la fuerza de ventas, y opiniones de expertos. La preparación de un pronóstico con base en lo que la gente hace implica otro método: colocar el producto en un mercado de prueba para medir la respuesta de los compradores. La última base —lo que la gente ha hecho— implica analizar datos de comportamiento de compra anterior o utilizar análisis de series de tiempo o análisis estadístico de la demanda.

Sondeo de intenciones de compra

Pronosticar es el arte de anticipar lo que es probable que hagan los compradores dado un conjunto de condiciones. En virtud de la importancia del comportamiento de los compradores, es preciso encuestarlos.

En lo tocante a los productos de consumo duraderos importantes (por ejemplo, electrodomésticos grandes), varias organizaciones de investigación realizan sondeos periódicos de intenciones de compra de los consumidores. Estas organizaciones hacen preguntas como la siguiente:

¿Piensa comprar un automóvil en los próximos seis meses?					
0.00	0.20	0.40	0.60	0.80	1.00
Imposible	Ligera posibilidad	Es posible	Buena posibilidad	Alta probabilidad	Seguro que sí

Cronología: En el año 1000 la población mundial era de 300 millones; hoy ha llegado a 6,000 millones.

Esto se denomina *escala de probabilidad de compra*. Los diversos sondeos también indagan las finanzas personales presentes y futuras del consumidor, y sus expectativas acerca de la economía. Luego se combinan los distintos elementos de información en una medida de sentimiento del consumidor (Survey Research Center, de la Universidad de Michigan) o una medida de confianza del consumidor (Sindlinger and Company). Los productores de bienes de consumo duraderos se suscriben a estos índices con la esperanza de anticipar cambios importantes en las intenciones de compra de los consumidores para poder ajustar sus planes de producción y marketing de manera acorde.

Algunas encuestas que miden la probabilidad de compra buscan obtener retroalimentación acerca de productos nuevos específicos antes de que salgan al mercado.

- **AcuPOLL** AcuPOLL, basada en Cincinnati, es uno de los probadores de productos nuevos más grandes de Estados Unidos. En 1997 la empresa examinó más de 25,000 artículos nuevos, escogiendo 400 de los más innovadores para probarlos en 100 tiendas primarias de comestibles representativas. Los consumidores ven una foto-

grafía y una breve descripción y se les pregunta (1) si comprarían el producto o no y (2) si creen que es nuevo y diferente o no. Los productos considerados tanto únicos como "buenas compras" reciben el calificativo de "oro puro". La lista de oro puro de AcuPOLL de 1997 incluyó los guantes "Hair-off Mittens" para eliminar el vello de las piernas de las mujeres con facilidad, el arroz Calcium Plus de Uncle Ben, y las toallitas para tratar manchas Shout Wipes. Los productos calificados como "oro falso" incluyeron Juiced OJ (PLUS) Caffeine, un potente coctel de jugo de naranja adicionado con cafeína; Lumident ChewBrush, un cepillo de dientes que se puede masticar como goma de mascar; y Back to Basics, un champú de cerveza "micro-preparado" a base de cebada malteada para poner una buena espuma en la cabeza.[37]

En el caso de las compras de negocios, diversas agencias realizan encuestas de intenciones de compra de planta, equipo y materiales. Las agencias más conocidas son McGraw-Hill Research y Opinion Research Corporation. Sus estimaciones suelen quedar dentro de un margen de error del 10% de los resultados reales. Los sondeos de intención de comprar son útiles sobre todo para estimar la demanda de productos industriales, bienes de consumo duradero, productos cuya compra requiere una planeación anticipada, y productos nuevos. El valor de un sondeo de intención de comprar aumenta en la medida en que el costo de llegar a los compradores es pequeño, los compradores no son numerosos, tienen intenciones bien definidas, ponen en práctica sus intenciones y revelan de buena gana sus intenciones.

Como consecuencia de la migración incesante y creciente, la integración cultural continuará durante el próximo milenio.

Síntesis de opiniones de la fuerza de ventas

En los casos en que no resulta práctico entrevistar a los compradores, la empresa podría solicitar a sus representantes de ventas que estimen sus ventas futuras. Cada representante de ventas calcula cuánto de cada uno de los productos de la empresa comprará cada cliente actual y potencial.

Pocas empresas utilizan las estimaciones de su fuerza de ventas sin realizar algunos ajustes. Los representantes de ventas podrían mostrarse pesimistas u optimistas, o podrían ir de un extremo a otro, a causa de un tropiezo o éxito recientes. Además, es común que los representantes no tengan conocimiento de sucesos económicos más amplios y no sepan cómo los planes de marketing de su empresa van a influir en las ventas futuras dentro de su territorio. Ellos podrían subestimar a propósito la demanda para que la empresa fije una cuota de ventas baja, o tal vez no tengan el tiempo necesario para preparar estimaciones cuidadosas, o piensen que no vale la pena esforzarse al hacerlo.

A fin de propiciar mejores estimaciones, la empresa podría proporcionar ciertas ayudas o incentivos a la fuerza de ventas. Por ejemplo, los representantes de ventas podrían recibir un registro de sus pronósticos anteriores comparados con sus ventas reales, así como una descripción de cómo la empresa ve el panorama de negocios, el comportamiento de los compradores y los planes de marketing.

Hacer que la fuerza de ventas participe en la elaboración del pronóstico tiene varios beneficios. Los representantes de ventas podrían entender mejor que cualquier otro grupo las tendencias que están apareciendo. Después de participar en el proceso de elaboración de pronósticos, los representantes de ventas podrían tener mayor confianza en sus cuotas de ventas y más incentivos para cumplir con ellas.[38] Además, un procedimiento de elaboración de pronósticos realizado por "las bases" produce estimaciones muy detalladas desglosadas por producto, territorio, cliente y representante de ventas.

Opinión de expertos

Las empresas también pueden obtener pronósticos de expertos, que incluyen concesionarios, distribuidores, proveedores, consultores de marketing y asociaciones del ramo. Las grandes empresas de electrodomésticos sondean a sus concesionarios periódicamente en cuanto a sus pronósticos de demanda a corto plazo, y lo mismo hacen las empresas automovilísticas. Las estimaciones de los concesionarios tienen las mismas fortalezas y debilidades que las de la fuerza de ventas. Muchas empresas compran pronósticos económicos y de la industria a empresas reconocidas que se dedican a los pronósticos económicos. Estos especialistas pueden preparar mejores pronósticos económicos que la empresa, porque cuentan con más datos y más experiencia en la elaboración de éstos.

De vez en cuando, algunas empresas invitan a un grupo de expertos para que preparen un pronóstico. Los expertos intercambian opiniones y producen una estimación de grupo (*métodos de discusión en grupo*). O bien, los expertos presentan sus estimaciones individualmente, y un analista las combina en una sola estimación (*combinación de estimaciones individuales*). Como alternativa, los expertos proporcionan estimaciones y supuestos individuales que la empresa estudia y luego modifica. Después se efectúan más rondas de estimación y refinación (*método Delphi*).[39]

La Organización de las Naciones Unidas cree que el abasto mundial de alimentos seguirá rebasando el número de habitantes hasta el año 2010. Ya más entrado el milenio podríamos experimentar escasez de alimentos.

Análisis de ventas anteriores

Los pronósticos de ventas pueden elaborarse con base en las ventas anteriores. Un *análisis de series de tiempo* consiste en desglosar series de tiempo anteriores en cuatro componentes (tendencia, ciclo, por temporada e irregular) y proyectar esos componentes hacia el futuro. La *suavización exponencial* consiste en proyectar las ventas del siguiente periodo combinando un promedio de las ventas en el pasado y las ventas más recientes, dando más peso a estas últimas. El *análisis estadístico de la demanda* consiste en medir el nivel de impacto de cada conjunto de factores causales (como ingreso, gastos en marketing, precio) sobre el nivel de ventas. Por último, el *análisis econométrico* consiste en construir un conjunto de ecuaciones que describen un sistema y ajustar luego los parámetros estadísticamente.

Debido a su alta tasa de natalidad, Pakistán podría convertirse en el tercer país más poblado del planeta, después de la India y China.

Método de prueba de mercado

En los casos en que los compradores no planean sus compras con detenimiento o no se cuenta con expertos confiables, es conveniente efectuar una prueba directa de mercado. Este tipo de pruebas es recomendable sobre todo para pronosticar las ventas de un producto nuevo o las de un producto establecido en un canal de distribución o territorio nuevo. (Veremos las pruebas de mercado con detalle en el capítulo 11.)

RESUMEN

1. Tres acontecimientos hacen que la información de marketing sea más necesaria ahora que nunca antes: el auge del marketing global, el nuevo énfasis en los deseos de los consumidores y la tendencia a la competencia no basada en el precio.
2. Para cumplir con sus obligaciones de análisis, planeación, implementación y control, los gerentes de marketing necesitan un *sistema de información de marketing* (*SIM*). El papel del SIM es evaluar las necesidades de información de los gerentes, desarrollar la información requerida y distribuir oportunamente esa información.
3. El SIM tiene cuatro componentes: (a) un sistema de registros interno, que incluye información acerca del ciclo de pedido-facturación y sistemas de informes de ventas; (b) un sistema de inteligencia de marketing, un conjunto de procedimientos y fuentes que los gerentes utilizan para obtener información cotidiana acerca de acontecimientos pertinentes en el entorno de marketing; (c) un sistema de investigación de mercado que contempla el diseño, recolección, análisis e informe sistemáticos de datos y resultados pertinentes a una situación de marketing específica; y (d) un sistema computarizado de apoyo a decisiones de marketing que ayude a los gerentes a interpretar la información pertinente y convertirla en una base para realizar acciones de marketing.
4. Las empresas pueden realizar su propia investigación de mercado o contratar a otras empresas para que lo hagan. La buena investigación de mercado se caracteriza por el uso del método científico, creatividad, múltiples métodos de investigación, construcción de modelos exactos, análisis de costo-beneficio, un escepticismo saludable y una orientación ética.
5. El proceso consiste en definir el problema y el objetivo de la investigación, desarrollar el plan de la investigación, recabar la información, analizarla y presentar los resultados a la gerencia. Al realizar investigaciones las empresas deben decidir si recabarán sus propios datos o usarán datos que ya existen. También es preciso decidir qué método de investigación (por observación, sesiones de grupo, encuesta, datos de conducta o experimental) y qué instrumento de investigación (cuestionario o dispositivos mecánicos) se usarán. Además, hay que seleccionar un plan de muestreo y los métodos de contacto.
6. Una razón importante para realizar investigaciones de marketing es descubrir oportunidades de mercado. Una vez terminada la investigación, la empresa debe evaluar cuidadosamente sus oportunidades y decidir en qué mercados ingresará. En el momento en que ingrese en el mercado, la empresa deberá preparar pronósticos de ventas basados en estimaciones de la demanda.
7. Hay dos tipos de demanda: de mercado y de la empresa. Para estimar la demanda actual, las empresas intentan determinar el potencial total del mercado, el potencial del área de mercado, las ventas de la industria y la participación en el mercado. Para estimar la demanda futura, las empresas sondean las intenciones de compra de los compradores, piden el aporte de su fuerza de ventas, recaban opiniones de expertos o realizan pruebas de mercado. Los modelos matemáticos, técnicas estadísticas avanzadas y procedimientos de recolección de datos computarizados son indispensables en la preparación de todo tipo de pronósticos de demanda y ventas.

APLICACIONES

CONCEPTOS DEL CAPÍTULO

1. Cada una de las preguntas siguientes aparece en un cuestionario en papel que los encuestados contestan y devuelven a una empresa de investigación. Modifique la redacción o el formato de cada pregunta para que sea más probable que el encuestado proporcione a la empresa de investigación la información que necesita.

a. ¿Qué marca le gusta más?

b. ¿Puede decirme cuántos hijos tiene, si son mujeres u hombres, y qué edades tienen?

c. ¿Qué tanta injerencia tiene en cuanto a las actividades de beneficiencia a las que contribuye su iglesia?

d. ¿Con qué frecuencia ha experimentado este fenómeno a últimas fechas?

e. ¿Los fabricantes de automóviles están logrando avances satisfactorios en el control de las emisiones de los vehículos?

2. El equipo de marketing de Levi Strauss ha determinado que los hombres que compran los *jeans* de Levi's pertenecen a cinco categorías:

- Comprador de *jeans* utilitario: *Persona leal a Levi que usa* jeans *en el trabajo y en la diversión*
- Informal moderno: *Clientes de alta moda con predominio de actividad en horas nocturnas*
- Comprador por precio: *Compra con base en el precio en tiendas departamentales y tiendas de descuento*
- Tradicionalista de la corriente principal: *Tiene más de 45 años y compra en una tienda departamental acompañado por su esposa*
- Independiente clásico: *Comprador independiente, compra sólo en tiendas de especialidad y quiere ropa que lo haga "verse como se debe" (el objetivo en este caso)*

El equipo de marketing quiere crear un producto para el segmento de "independientes clásicos". ¿Se debe usar el nombre de Levi en el nuevo producto? Este producto se puede comercializar con éxito a través de los canales de distribución actuales de Levi? ¿Qué tipos de investigación formal de mercado debe realizar la empresa para ayudarse a tomar una decisión prudente respecto a si dirigirse a este segmento o no, y cómo?

3. Sugiera formas creativas de ayudar a las empresas a investigar las siguientes cuestiones:

a. Una empresa de licores necesita estimar el consumo de licores en un pueblo con ley seca.

b. Una distribuidora de revistas quiere saber cuánta gente lee una revista específica en los consultorios de los doctores.

c. Un productor de tónico para el cabello masculino quiere conocer al menos cuatro formas alternativas de investigar la manera en que los hombres usan sus productos.

4. Un fabricante de juguetes para niños está elaborando su pronóstico de ventas para el año próximo. El pronosticador de la empresa ha estimado las ventas para seis combinaciones de entorno/estrategia distintas (vea la tabla 1).

TABLA 1
Pronósticos de ventas

	Alto presupuesto de marketing	Presupuesto de marketing mediano	Bajo presupuesto de marketing
Recesión	15	12	10
Normal	20	16	14

El pronosticador cree que existe una probabilidad del 20% de que haya recesión y del 80% de que los tiempos sean normales. Él también cree que las probabilidades

de que la empresa tenga un presupuesto de marketing alto, mediano y bajo son de 0.30, 0.50 y 0.20, respectivamente. ¿Cómo podría el pronosticador elaborar un pronóstico de ventas de un solo punto? ¿Qué supuestos se están haciendo?

MARKETING Y PUBLICIDAD

1. Marriott ha elevado sus ingresos actuales a más de $12,000 millones de dólares, esforzándose por identificar y satisfacer las diferentes necesidades y preferencias de los viajeros. El anuncio de Marriott que se muestra en la Figura 1 va dirigido hacia viajeros de negocios que se preocupan por su salud. ¿Qué fuentes de datos internos puede usar la empresa para identificar oportunidades como ésta? ¿Para identificar problemas con una parte específica de la oferta de servicio, como el club de acondicionamiento físico o la alberca? ¿Cómo ayudaría a Marriott un sistema de información de inteligencia de marketing a competir contra Hilton y otros rivales que se dirigen al mercado de los viajeros de negocios? Si usted estuviera diseñando el sistema de información de inteligencia de marketing de Marriott, ¿qué incluiría? ¿Por qué?

Figura 1

Figura 2

2. Aspirina Bayer, el producto anunciado en la Figura 2, está enfrascado en una batalla competitiva con Tylenol, Advil y una amplia gama de otros analgésicos. Al planear los programas de marketing para el año próximo, la empresa quiere estimar la demanda futura. ¿Un sondeo de las intenciones de los compradores sería apropiado para este producto? ¿Sugeriría usted usar un análisis de las ventas anteriores o una prueba de mercado directa? ¿Qué efecto probable tendría la introducción sorpresiva de un nuevo analgésico por una empresa rival —apoyada por una campaña intensiva de muchos millones de dólares— sobre el pronóstico de demanda futura de Bayer?

EL ENFOQUE TECNOLÓGICO

Cada año desde 1994, el Georgia Institute of Technology ha realizado dos encuestas de usuarios de la World Wide Web para averiguar quién está usando la Web, qué tecnología se está usando, los problemas que están teniendo los usuarios, cuánto están ganando los

individuos y las empresas en línea, y cómo están usando los servicios financieros en línea. Para aprender más, dirija su navegador de Web al sitio WWW Survey de Georgia Tech (www.cc.gatech.edu/gvu/user-surveys/). Examine los resultados de la última encuesta. ¿Qué limitaciones deben tener presentes las empresas al utilizar estos resultados? ¿Qué tipo de muestra representa esta encuesta, y por qué debe importarles esto a los mercadólogos? ¿Cómo podría una empresa como United Airlines aplicar los resultados de esta encuesta a sus esfuerzos por vender más pasajes de avión por la Web?

MARKETING PARA EL MILENIO

Prudential es una de las muchas empresas que están usando la minería de datos para dirigir sus labores de marketing. Gracias a la minería de datos la empresa ha ahorrado dinero y ha mejorado las tasas de respuesta al dirigir de forma más estrecha las listas de correo de ofertas de productos específicos. Visite el sitio Web de Prudential (www.prudential.com) y seleccione un tipo de producto, como un seguro de vida. Identifique dos formas en que podría aplicarse la minería de datos al mercadeo de seguros de vida para aumentar su eficacia. ¿Qué problemas o peligros potenciales ve usted en el uso de la minería de datos? ¿Qué otras aplicaciones de marketing puede prever para el uso de la minería de datos por parte de Prudential?

USTED ES EL MERCADÓLOGO: PLAN DE MARKETING DE SONIC

Los sistemas de información de marketing, sistemas de inteligencia de marketing y sistemas de investigación de mercado sirven para reunir y analizar datos para diversas partes del plan de marketing. Estos sistemas pueden ayudar a los mercadólogos a examinar cambios y tendencias en los mercados, la competencia, el consumo de productos y los canales de distribución, entre otras áreas. También pueden revelar indicios de oportunidades y riesgos importantes que hay que tener en cuenta.

Usted sigue como asistente de Jane Melody en Sonic. Utilizando la tabla 3.3 del capítulo 3, conteste las siguientes preguntas acerca de cómo puede usar un SIM e investigación de mercado para apoyar el desarrollo y la implementación del plan de marketing de Sonic:

- *¿Para qué secciones necesitará datos secundarios? ¿Datos primarios? ¿Ambos? ¿Por qué necesita la* información *para cada* sección?
- *¿Dónde puede encontrar datos secundarios adecuados? Identifique dos fuentes que no sean de Internet y dos fuentes de Internet, describa lo que planea extraer de cada fuente e indique cómo usará los datos en su planeación de marketing.*
- *¿Qué encuestas,* sesiones de grupo, *observaciones, datos de conducta o experimentos necesitará Sonic para apoyar su estrategia de marketing, incluidos gestión de productos, fijación de precios, distribución y comunicación de marketing? Sea específico en cuanto a las preguntas o problemas que Sonic deberá poder resolver utilizando investigación de mercados.*

Según le indique su profesor, introduzca información acerca del uso de datos e investigaciones de marketing por parte de Sonic en las secciones apropiadas de un plan de marketing escrito.

NOTAS

1. Vea James C. Anderson y James A. Narus, *Business Market Management. Understanding, Creating and Delivering Value* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998), cap. 2.
2. John Koten, "You Aren't Paranoid if You Feel Someone Eyes You Constantly", *Wall Street Journal*, 29 de marzo de 1985, pp. 1, 22; "Offbeat Marketing", *Sales & Marketing Management*, enero de 1990, p. 35; y Erik Larson, "Attention Shoppers: Don't Look Now but You Are Being Tailed", *Smithsonian Magazine*, enero de 1993, pp. 70-79.
3. De *Consumer Europe 1993*, una publicación de Euromonitor, pnc. Londres: Tel +4471 251 8021; oficina en Estados Unidos: (312) 541-8024.

4. Donna DeEulio, "Should Catalogers Travel the EDI Highway?" *Catalog Age* 11, núm. 2 (febrero de 1994): 99.
5. John W. Verity, "Taking a Laptop on a Call", *Business Week*, 25 de octubre de 1993, pp. 124-25.
6. Stannie Holt, "Sales-Force Automation Ramps Up", *InfoWorld*, 23 de marzo de 1998, pp. 29, 38.
7. James A. Narus y James C. Anderson, "Turn Your Industrial Distributors into Partners", *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1986, pp. 66-71.
8. Kevin Helliker, "Smile: That Cranky Shopper May Be a Store Spy", *Wall Street Journal*, 30 de noviembre de 1994, pp. B1, B6.
9. Don Peppers, "How You Can Help Them", *Fast Company*, octubre-noviembre de 1997, pp. 128-36..
10. Vea *1994 Survey of Market Research*, eds. Thomas Kinnear y Ann Root (Chicago: American Marketing Association, 1994).
11. Vea William R. BonDurant, "Research: The 'HP Way'", *Marketing Research*, junio de 1992, pp. 28-33.
12. Kevin J. Clancy y Robert S. Shulman, *Marketing Myths That Are Killing Business* (Nueva York: McGraw-Hill, 1994), p. 58; Phaedra Hise, "Comprehensive CompuServe", Inc., junio de 1994, p. 109; "Business Bulletin: Studying the Competition", *Wall Street Journal*, p. A1.5.
13. Si desea un tratamiento del enfoque de teoría de decisiones para determinar el valor de la investigación, vea Donald R. Lehmann, Sunil Gupta y Joel Steckel, *Market Research* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1997).
14. Una excelente referencia con anotaciones de las principales fuentes secundarias de datos de negocios y marketing es Gilbert A. Churchill Jr., *Marketing Research: Methodological Foundations*, 6a. ed. (Fort Worth, TX: Dryden, 1995).
15. Thomas L. Greenbaum, *The Handbook for Focus Group Research* (Nueva York: Lexington Books, 1993).
16. Sarah Schafer, "Communications: Getting a Line on Customers", *Inc. Tech* (1996), p. 102; vea también Alexia Parks, "OnLine Focus Groups Reshape Market Research Industry", *Marketing News*, 12 de mayo de 1997, p. 28.
17. Roger D. Blackwell, James S. Hensel, Michael B. Phillips y Brian Sternthal, *Laboratory Equipment for Marketing Research* (Dubuque, IA: Kendall/Hunt, 1970); y Wally Wood, "The Race to Replace Memory", *Marketing and Media Decisions*, julio de 1986, pp. 166-67. Vea también Gerald Zaltman, "Rethinking Market Research: Putting People Back In", *Journal of Marketing Research* 34, núm. 4 (noviembre de 1997): 424-37.
18. Chris Serb, "If You Liked the Food, Press 1", *Hospitals and Health Networks*, 5 de abril de 1997, p. 99.
19. G. K. Sharman, "Sessions Challenge Status Quo", *Marketing News*, 10 de noviembre de 1997, p. 18; "Prepaid Phone Cards Are Revolutionizing Market Research Techniques", *Direct Marketing*, marzo de 1998, p. 12.
20. Selwyn Feinstein, "Computers Replacing Interviewers for Personnel and Marketing Tasks", *Wall Street Journal*, 9 de octubre de 1986, p. 35.
21. Si desea leer más al respecto, vea Joanne Lipman, "Single-Source Ad Research Heralds Detailed Look at Household Habits', *Wall Street Journal*, 16 de febrero de 1988, p. 39; Joe Schwartz, "Back to the Source", *American Demographics*, enero de 1989, pp. 22-26; y Magid H. Abraham y Leonard M. Lodish, "Getting the Most Out of Advertising and Promotions", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1990, pp. 50-60.
22. John D. C. Little, "Decision Support Systems for Marketing Managers", *Journal of Marketing*, verano de 1979, p. 11.
23. Gary L. Lilien y Arvind Rangaswamy, *Marketing Engineering: Computer-Assisted Marketing Analysis and Planning* (Reading, MA: Addison Wesley, 1998).
24. John D. C. Little, "BRANDAID: A Marketing Mix Model, Part I: Structure; Part II: Implementation", *Operations Research* 23 (1975): 628-73.
25. Leonard M. Lodish, "CALLPLAN: An Interactive Salesman's Call Planning System", *Management Science*, diciembre de 1971, pp. 25-40.
26. David B. Montgomery, Alvin J. Silk, y C. E. Zaragoza, "A Multiple-Product Sales-Force Allocation Model", *Management Science*, diciembre de 1971, pp. 3-24.
27. S. W. Hess y S. A. Samuels, "Experiences with a Sales Districting Model: Criteria and Implementation", *Management Science*, diciembre de 1971, pp. 41-54.
28. John D. C. Little y Leonard M. Lodish, "A Media Planning Calculus", *Operations Research*, enero-febrero de 1969, pp. 1-35.
29. Magid M. Abraham y Leonard M. Lodish, "PROMOTER: An Automated Promotion Evaluation System", *Marketing Science*, primavera de 1987, pp. 101-23.
30. Raymond R. Burke, Arvind Rangaswamy, Jerry Wind y Jehoshua Eliashberg, "A Knowledge-Based System for Advertising Design", *Marketing Science* 9, núm. 3 (1990): 212-29.
31. John D. C. Little, "Cover Story: An Expert System to Find the News in Scanner Data", Sloan School, MIT Working Paper, 1988.
32. Robert Berner, "Image Ads Catch the Imagination of Dayton Hudson's Target Unit", *Wall Street Journal*, 3 de octubre de 1997, p. B5.
33. Si desea un análisis más profundo, vea Gary L. Lilien, Philip Kotler y K. Sridhar Moorthy, *Marketing Models* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1992).
34. Vea Russell L. Ackoff, A *Concept of Corporate Planning* (Nueva York: Wiley-Interscience, 1970), pp. 36-37.

35. Si desea más información sobre NAICS, visite el sitio Web del U.S. Bureau of the Census, www.census.gov/epcd/www/naics.html.
36. Si desea sugerencias respecto a estrategias relacionadas con la situación *BDI* del área de mercado, vea Don E. Schultz, Dennis Martin y William P. Brown, *Strategic Advertising Campaigns* (Chicago: Crain Books, 1984), p. 338.
37. Jeff Harrington, "Juiced-Up Orange Juice? Yuck, Buyers Say: Today AcuPOLL releases 10 Best and Six Worst New Products of '97", *Detroit News*, 7 de diciembre de 1997, p. D3.
38. Vea Jacob Gonik, "Tie Salesmen's Bonuses to Their Forecasts", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1978, pp. 116-23.
39. Vea Norman Dalkey y Olaf Helmer, "An Experimental Application of the Delphi Method to the Use of Experts", *Management Science*, abril de 1963, pp. 458-67. Vea también Roger J. Best, "An Experiment in Delphi Estimation in Marketing Decision Making", *Journal of Marketing Research*, noviembre de 1974, pp. 447-52.

NUCLEO CENTRAL DE INFORMACION REGIONAL
UNIVERSIDAD

CAPÍTULO

5

Examen del entorno de marketing

En este capítulo abordaremos las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los métodos clave para detectar e identificar oportunidades en el macroentorno?
- ¿Cuáles han sido los acontecimientos demográficos, económicos, naturales, tecnológicos, políticos y culturales clave?

MARKETING según Kotler

Hoy día hay que correr más rápido para mantenerse en el mismo lugar.

Las empresas de éxito adoptan una perspectiva desde fuera hacia adentro al contemplar su negocio. Ellas reconocen que el entorno de marketing está generando continuamente nuevas oportunidades y riesgos y entienden la importancia de vigilar continuamente ese entorno y adaptarse a él. Una empresa que ha reinventado continuamente una de sus marcas para mantenerse al día con el cambiante entorno de marketing es Mattel, con su muñeca Barbie:[1]

- **Mattel** El genio de Mattel radica en mantener a su muñeca Barbie como un artículo intemporal y a la vez moderno, de moda. Desde la creación de Barbie en 1959, la muñeca ha satisfecho una necesidad fundamental de todas las niñas: jugar a que son adultas. Sin embargo, Barbie ha cambiado conforme han cambiado también los sueños de las niñas: sus aspiraciones han evolucionado, de querer ser "azafata", "modelo" y "enfermera", han pasado a querer ser "astronauta", "cantante de rock" y "candidata presidencial". Mattel introduce muñecas Barbie nuevas cada año para mantenerse a la par con las últimas definiciones de éxito, *glamour*, romance, aventura y cuidados. Barbie también refleja la diversidad étnica de Estados Unidos. Mattel ha producido muñecas Barbie de aspecto afroestadounidense desde 1968 —la época del movimiento en pro de los derechos civiles— y ha introducido también muñecas de rasgos hispanos y asiáticos. En años recientes Mattel introdujo la muñeca Crystal Barbie (una bella y glamorosa muñeca), Puerto Rican Barbie (parte de su colección de "muñecas del mundo"), Great Shape Barbie (en respuesta al delirio por el acondicionamiento físico), Flight Time Barbie (una muñeca que es piloto) y las Troll y *Baywatch* Barbies (para vincularlas con los programas de televisión y las tendencias de moda entre las niñas y jovencitas). Analistas de la industria estiman que se venden dos muñecas Barbie a cada segundo, y que, en promedio, cada niña estadounidense tiene ocho versiones de Barbie. Cada año desde 1993 las ventas de la vivaz muñeca de plástico han excedido los mil millones de dólares.

Muchas empresas no ven el cambio como una oportunidad; se desentienden de los cambios o se resisten a ellos hasta que es demasiado tarde. Sus estrategias, estructuras, sistemas y cultura de organización se vuelven cada vez más obsoletos y disfuncionales. Corporaciones tan poderosas como General Motors, IBM y Sears han pasado por tiempos difíciles porque hicieron caso omiso de cambios en el macroentorno durante demasiado tiempo.

La principal responsabilidad de identificar los cambios importantes en el mercado recae en el mercadólogo de la empresa. Más que cualquier otro grupo de la empresa, los mercadólogos deben ser quienes sigan la pista a las tendencias y busquen oportunidades. Aunque todos los gerentes de una organización necesitan observar el entorno externo, los mercadólogos tienen dos ventajas: cuentan con métodos disciplinados —información de inteligencia de marketing e investigación de mercado— para recabar información acerca del entorno de marketing. Además, ellos también pasan más tiempo con los clientes y vigilando a la competencia.

En éste y en los cuatro capítulos siguientes examinaremos el *entorno externo* de la empresa: las fuerzas del macroentorno que afectan a la empresa, a sus mercados de consumo, a sus mercados de negocios y a sus competidores.

ANÁLISIS DE NECESIDADES Y TENDENCIAS EN EL MACROENTORNO

Las empresas de éxito reconocen y responden de manera rentable a las tendencias y las necesidades insatisfechas. Una empresa podría hacer una fortuna si poseyera la solución de cualquiera de estos problemas: una cura para el cáncer, curas farmacológicas para las enfermedades mentales, desalinización del agua de mar, alimentos sabrosos y nutritivos que no engorden, automóviles eléctricos prácticos, y vivienda de bajo costo.

Las compañías y los individuos emprendedores logran crear nuevas soluciones para necesidades insatisfechas. El Club Mediterranée surgió para satisfacer la necesidad que tienen los solteros de disfrutar de vacaciones exóticas; el Walkman y el CD Man se crearon para personas activas que quieren escuchar música; Nautilus se creó para hombres y mujeres que querían mejorar su condición física, y Federal Express, para satisfacer la necesidad de entrega al día siguiente.

Muchas oportunidades se encuentran identificando *tendencias*.

Proyectos del milenio: Una pared que siga el huso horario en las islas Fiji y una fila de árboles de 1,200 kilómetros de largo que siga el Meridiano de París, en Francia.

- La ***tendencia*** es un rumbo o sucesión de acontecimientos que tiene cierto ímpetu y durabilidad.

Una tendencia importante es la creciente participación de las mujeres en la fuerza de trabajo, lo cual ha dado origen al negocio de las guarderías infantiles, a un mayor consumo de alimentos que se pueden preparar en el horno de microondas, y a la ropa para mujeres orientada al uso en la oficina.

- **Simplex Knowledge** Más y más lugares de trabajo y centros de atención infantil están instalando sistemas de monitoreo como el equipo "I See You" de Simplex Knowledge, empresa con sede en White Plains, Nueva York. El sistema, que no fue creado para vigilar a quienes cuidan niños, permite a los padres ver a sus niños en diferentes momentos durante todo el día. A través de fotos fijas tomadas por una cámara en la guardería y publicadas en un sitio seguro de Internet, los padres que trabajan y ansían pasar más tiempo con sus pequeños obtienen vistazos tranquilizadores durante todo el día.[2]

- **Shops at Somerset Square** Aunque los centros comerciales están en decadencia, ha habido un auge en los *malls* de nicho que buscan satisfacer las necesidades de las mujeres que trabajan. Shops at Somerset Square, en Glastonbury, Connecticut, es un centro comercial de este tipo al aire libre. El *mall* cuenta con una combinación a la medida de tiendas de especialidad, promociones dirigidas y sistemas de compras por teléfono, a donde los compradores llaman anticipadamente para indicar sus preferencias de talla y color, y los empleados de la tienda prestan un servicio de "creación de guardarropa". Muchas tiendas también extienden informalmente sus horas de atención para las mujeres que trabajan y que sólo tienen tiempo de ir de compras antes y después del trabajo.[3]

Podemos distinguir entre modas, tendencias y megatendencias. Una *moda* es algo "impredecible, efímero y sin trascendencia social, política o económica",[4] y una empresa puede aprovechar cualquier moda como las de tener piedras como mascotas (Pet Rocks) o muñecas Cabbage Patch, si bien esto es más una cuestión de suerte y de encontrar el momento oportuno que de otra cosa.

El sitio Web Billenium (www.billenium.com) contiene un reloj de cuenta regresiva y un lugar para publicar propósitos de Año Nuevo.

Las tendencias son más predecibles y duraderas que una moda. Una tendencia revela la forma del futuro. Según la futurista Faith Popcorn, una tendencia tiene longevidad, puede observarse en varias áreas de mercado y actividades de los consumidores, y es congruente con otros indicadores significativos que ocurren o surgen al mismo tiempo.[5] (Vea *Profundice en el estudio del marketing*,"Faith Popcorn señala 16 tendencias en la economía".)

John Naisbitt, otro futurista, prefiere hablar de "megatendencias", que son "cambios sociales, económicos, políticos y tecnológicos [que] aparecen lentamente y, una vez establecidos, influyen en nosotros durante cierto tiempo, entre unos siete y diez años, o más".[6] Naisbitt y sus colaboradores detectan megatendencias contando el número de veces que aparecen artículos noticiosos serios sobre diferentes temas en los diarios más importantes. Las 10 megatendencias que Naisbitt ha identificado son:

1. El auge en la economía global
2. Un renacimiento en las artes
3. El surgimiento del socialismo de libre mercado
4. Estilos de vida globales y nacionalismo cultural
5. La privatización del estado benefactor
6. El ascenso de la Cuenca del Pacífico
7. La década de las mujeres en el liderazgo
8. La era de la biología
9. El resurgimiento religioso del nuevo milenio
10. El triunfo del individuo

Las tendencias y megatendencias ameritan que los mercadólogos las vigilen de cerca. Un nuevo producto o programa de marketing tiene más probabilidades de éxito si es congruente con las tendencias vigorosas que si se opone a ellas. Sin embargo, detectar una nueva oportunidad de mercado no garantiza su éxito, aunque sea técnicamente factible. Por ejemplo, hoy día algunas empresas han creado "libros electrónicos" portátiles en los que se pueden insertar libros en discos para leer. El problema es que tal vez no haya suficiente cantidad de personas interesadas en leer un libro en una pantalla de computadora o dispuestas a pagar el precio requerido. Es por esto que se requiere investigación de mercados para determinar el potencial de utilidades de una oportunidad.

Faith Popcorn señala 16 tendencias en la economía

Faith Popcorn dirige la renombrada BrainReserve, una empresa consultora en marketing que monitorea tendencias culturales y asesora a empresas como AT&T, Black & Decker, Hoffman-LaRoche, Nissan, Rubbermaid y muchas más. Popcorn y sus colaboradores han identificado 16 tendencias culturales importantes que están afectando la economía estadounidense. ¿Cuántas de estas tendencias ha notado usted en su propia vida?

1. *Aferrarse a algo:* La tendencia a seguir prácticas antiguas que les sirvan de ancla o apoyo para sus estilos de vida modernos. Esta tendencia explica la popularidad de la aromaterapia, la meditación, el yoga y las religiones orientales.
2. *Estar vivos:* El deseo de vivir más tiempo y disfrutar más de la vida. El vegetarianismo, la medicina de baja tecnología, la meditación y otras cosas que podrían prolongar o mejorar la vida forman parte de esta tendencia. Los mercadólogos pueden aprovechar esta tendencia diseñando productos y servicios más saludables.
3. *Tomar el dinero y escapar:* El deseo de tener un estilo de vida más sencillo, con menos tensiones, como cuando un ejecutivo abandona repentinamente una carrera destacada, escapa a las vicisitudes de la vida en la gran ciudad y aparece en Vermont atendiendo una pequeña hostería. La tendencia se caracteriza por un retorno nostálgico a los valores de los pueblos pequeños.
4. *Pertenecer a clanes:* La creciente necesidad de unirse a grupos, de pertenecer, a fin de hacer frente a un mundo más caótico. Los mercadólogos están respondiendo con productos, servicios y programas que ayudan a los consumidores a sentirse parte de algo. Por ejemplo, Harley Davidson patrocina un Grupo de Dueños de Harleys (HOG).
5. *Acorazarse:* El impulso de quedarse en casa cuando el exterior se vuelve muy hostil y terrible. La gente está convirtiendo su casa en un nido: la redecora, ve televisión y películas rentadas, ordena por catálogo y usa contestadoras para filtrar el mundo exterior. Los "acorazados socializados" se reúnen en interiores para conversar y convivir. Los "acorazados errantes" son gente que se recluye en su automóvil con comida para llevar y se comunica mediante el teléfono del coche.
6. *Rejuvenecer la imagen externa:* La tendencia de la gente mayor a actuar y sentirse más jóvenes de lo que indicaría su edad. Ellos gastan más en ropa juvenil y tintes para cabello, y tienen una conducta más lúdica, como comprar juguetes para adultos, asistir a campamentos de adultos e inscribirse en vacaciones de aventura.
7. *Egonomía:* El deseo de desarrollar el individualismo propio a través de posesiones y experiencias. La egonomía ofrece a los mercadólogos la oportunidad de tener éxito ofreciendo bienes, servicios y experiencias personalizados.
8. *Tener aventuras fantasiosas:* La necesidad de encontrar escapes emocionales para compensar la rutina diaria. La gente que sigue esta tendencia busca vacaciones en safari o come alimentos exóticos. Para los mercadólogos, ésta es una oportunidad de crear nuevos productos y servicios de fantasía. Esta tendencia sin duda alimentará el crecimiento de la realidad virtual durante la primera década del nuevo milenio.
9. *Tomar en cuenta el género femenino:* El reconocimiento de que los hombres y las mujeres actúan y piensan de diferente manera. Un indicador claro del concepto de tomar en cuenta el género femenino es la popularidad de libros como *Los hombres son de Marte, las mujeres son de Venus*. Por ejemplo, dado que las relaciones constituyen potentes motivadores para las mujeres, la Saturn Car Company ha creado fuertes vínculos con sus clientes, muchos de los cuales son mujeres.

(continúa)

CÓMO IDENTIFICAR Y RESPONDER A LAS PRINCIPALES FUERZAS DEL MACROENTORNO

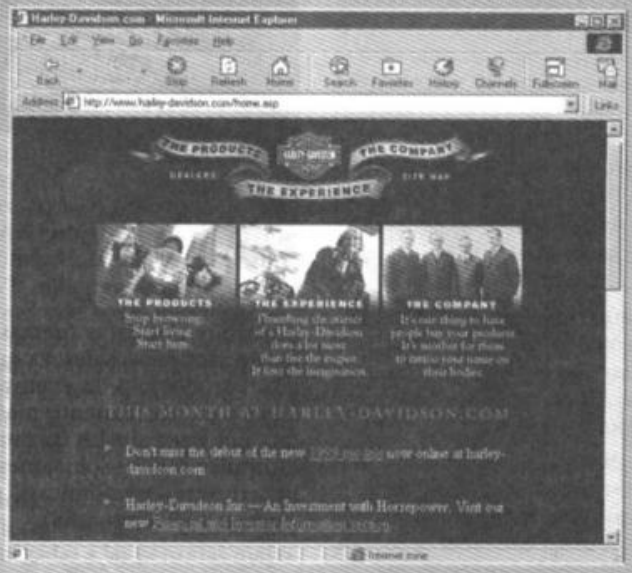
Los propósitos de Año Nuevo publicados en el sitio Web Billenium se grabarán en un disco óptico (que se espera tendrá una vida de un millón de años) que se guardará en la Cápsula de Tiempo del Bilenio y se pondrá en órbita, a bordo de un satélite.

Las empresas y sus proveedores, intermediarios de marketing, clientes, competidores y el público operan en un macroentorno de fuerzas y tendencias que moldean oportunidades y presentan riesgos. Estas fuerzas representan "factores no controlables" que la empresa debe vigilar y a los que debe responder. En el campo económico, las empresas y los consumidores acusan un efecto cada vez mayor de las fuerzas globales, que incluyen:

- El considerable aumento en la rapidez del transporte, las comunicaciones y las transacciones financieras internacionales, lo que ha dado pie al acelerado crecimiento del comercio y la inversión mundiales, sobre todo el comercio tripolar (Norteamérica, Europa Occidental, Lejano Oriente).
- El creciente poder económico de varios países asiáticos en los mercados mundiales.
- La aparición de bloques comerciales como la Unión Europea y el Tratado de Libre Comercio de América del Norte.
- Los graves problemas de deuda exterior de varios países, junto con la creciente fragilidad del sistema financiero internacional.
- El uso cada vez más común del trueque y el comercio a cambio para apoyar las transacciones internacionales.
- El cambio a economías de mercado en países que antes eran socialistas, junto con la rápida privatización de empresas de propiedad estatal.

(continuación)

10. *Iconoclastia o derrumbe de imagen:* La idea de que "si es grande, es malo". Los mercadólogos están respondiendo mediante formas de pensar, de actuar y de mostrarse contrarias a la grandilocuencia. Un ejemplo es la cerveza Plank Road Brewery de Miller, cuyo aspecto es similar al de las bebidas que producen las microcervecerías y que se han vuelto tan populares.
11. *Emancipación masculina:* La emancipación de los hombres de sus papeles masculinos estereotipados. Ya no se les exige que sean machistas, distantes y fuertes. Esta tendencia se revela en anuncios que muestran a los hombres como padres cariñosos y maridos atentos.
12. *Llevar 99 vidas:* El intento de aliviar las presiones de tiempo haciendo muchas cosas a la vez. La persona se convierte en un ser "multitareas", haciendo muchas cosas al mismo tiempo, como hablar por un teléfono portátil a la vez que navega por Internet. Los mercadólogos pueden aprovechar la tendencia a llevar 99 vidas creando empresas de marketing por agrupación: lugares que ofrecen todo en un mismo sitio.
13. *Desquitarse con el placer:* La orgullosa y pública búsqueda del placer como rebelión contra el autocontrol y la privación. Harta con el modo de vida saludable que se impuso a principios de los años noventa, la gente está consumiendo más carne roja, grasas y azúcares, y alejándose de alternativas más saludables.
14. *Salvar a nuestra sociedad:* El deseo de hacer que la sociedad sea cada vez más responsable respecto a educación, ética y medio ambiente. La mejor respuesta para los mercadólogos es recomendar a su empresa que practiquen un marketing más responsable socialmente.
15. *Concederse pequeñas indulgencias:* La tendencia a incurrir en pequeños despilfarros para obtener ocasionalmente alivio emocional. Un consumidor podría comer saludablemente toda la semana, y luego salirse de la norma y comprar un cuarto de litro de helado Häagen-Dazs de superprimera durante el fin de semana, o podría llevar su propio almuerzo al trabajo, pero comprar un costoso desayuno de *latte* y bizcochos en Starbucks.
16. *Ser consumidor vigilante:* La intolerancia frente a los productos de mala calidad y servicios deficientes. Los consumidores vigilantes quieren que las empresas sean más conscientes y con mayor sensibilidad de respuesta, de modo que protestan, organizan boicots, escriben cartas y compran "productos verdes".



El portal de Harley-Davidson hace que los dueños de las motocicletas Harley formen parte de una "familia".

Fuente: Este resumen se tomó de diversas páginas de la obra de Faith Popcorn *The Popcorn Report* (Nueva York: HarperBusiness, 1992) y de Faith Popcorn y Lys Marigold, *Clicking* (Nueva York: HarperCollins, 1996).

- La rápida diseminación de los estilos de vida globales.
- La apertura gradual de importantes mercados nuevos, específicamente China, la India, Europa Oriental, los países árabes y Latinoamérica.
- La creciente tendencia de las multinacionales a trascender sus características locales y nacionales y convertirse en empresas trasnacionales.
- El aumento en el número de alianzas estratégicas corporativas que cruzan fronteras, como MCI y Telecom, Texas Instruments y Hitachi.
- La propagación de conflictos étnicos y religiosos en ciertos países y regiones.
- El crecimiento de marcas globales en las áreas de automóviles, alimentos, ropa, electrónica, etcétera.

- **Colgate-Palmolive** Colgate-Palmolive probó la venta de Total, su dentífrico antibacterial para combatir el sarro, en seis países: Filipinas, Australia, Colombia, Grecia, Portugal y el Reino Unido. El equipo encargado del lanzamiento global era una verdadera Organización de Naciones Unidas corporativa de estrategas en operaciones, logística y marketing. Sus labores se vieron ricamente recompensadas: Total pronto se convirtió en una marca de $150 millones de dólares en todo el mundo, vendiéndose en 75 países con empaque, posicionamiento y publicidad prácticamente idénticos (Fig. 5.1).[7]

Dentro del vertiginoso panorama global, la empresa debe vigilar seis fuerzas principales: demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, político-legales y socioculturales. Aunque

FIGURA 5.1

Estrategia de marca global para la marca Total de Colgate-Palmolive

Colgate-Palmolive ha tenido un éxito global con su línea Colgate de productos para el cuidado dental. Los productos y su presentación no varían de un país a otro; lo único que cambia es el idioma en los empaques.

describiremos estas fuerzas individualmente, el mercadólogo debe tener en cuenta sus interacciones causales, ya que éstas preparan el escenario para nuevas oportunidades y riesgos. Por ejemplo, la explosión en el crecimiento de la población (fuerza demográfica) da lugar a un agotamiento más rápido de los recursos y a mayor contaminación (fuerza natural), que hace que los consumidores exijan más leyes (fuerza político-legal). Las restricciones estimulan nuevas soluciones tecnológicas y productos (fuerza tecnológica) que, si son costeables (fuerzas económicas), podrían llegar a modificar las actitudes y el comportamiento (fuerzas socioculturales).

Se programó una Marcha Mundial de Mujeres para finalizar frente al edificio de las Naciones Unidas, en Nueva York, en octubre del 2000.

ENTORNO DEMOGRÁFICO

La primera fuerza del macroentorno que los mercadólogos vigilan es la población porque los mercados se componen de gente. Los mercadólogos están muy interesados en el tamaño y la tasa de crecimiento de la población de diferentes ciudades, regiones y países; distribución por edad y composición étnica; niveles de educación; conformación de los hogares; y características y movimientos regionales.

Crecimiento mundial de la población

La población mundial está exhibiendo un crecimiento "explosivo": llegó a los 5,400 millones en 1991 y está creciendo a razón del 1.7% anual. A este ritmo, la población del planeta llegará a los 6,200 millones en el año 2000.[8]

La explosión demográfica mundial ha sido fuente de mucha preocupación por dos razones. La primera es el hecho de que ciertos recursos que se necesitan para sostener a todas estas vidas humanas (combustibles, alimentos y minerales) son limitados y podrían agotarse en algún momento. El libro *The Limits of Growth*, cuya primera edición se publicó en 1972, presentaba un impresionante conjunto de pruebas de que un crecimiento irrestricto de la población y del consumo daría pie a un abasto de alimentos insuficiente, agotamiento de minerales clave, hacinamiento, contaminación y un deterioro general en la calidad de vida.[9] Una de las recomendaciones más fuertes del estudio es el marketing social de la planificación familiar en todo el mundo.[10]

La segunda causa de preocupación es que el crecimiento de la población es más alto en los países y comunidades con menos recursos. Las regiones menos desarrolladas del mundo actualmente albergan el 76% de la población mundial y están creciendo con una tasa anual del 2%, mientras que la población en los países más desarrollados está creciendo a una tasa de sólo el 0.6% anual. En los países en desarrollo, la tasa de mortalidad ha estado bajando como resultado de la medicina moderna, pero la tasa de natalidad se ha mantenido más o menos estable. En estos países es casi imposible alimentar, vestir y educar a los niños y al mismo tiempo elevar el nivel de vida.

El crecimiento explosivo de la población mundial ha tenido implicaciones importantes para los negocios. Una población creciente no implica mercados en crecimiento si esos mercados no tienen suficiente poder de compra. No obstante, las empresas que analizan cuidadosamente sus mercados pueden encontrar importantes oportunidades. Por ejemplo, para frenar el crecimiento explosivo de su población, el gobierno chino ha promulgado reglamentos que limitan a las familias a un niño por pareja. Quienes venden juguetes, en particular, están fijándose en una consecuencia de estos reglamentos: esos niños están muy consentidos, y se les cumplen caprichos como nunca antes. Los niños chinos, conocidos en ese país como "pequeños emperadores", están recibiendo a manos llenas todo tipo de cosas, desde dulces hasta computadoras, como resultado de lo que se conoce como "síndrome de seis bolsillos": hasta seis adultos —padres, abuelos, bisabuelos y tíos— podrían estar cumpliendo los caprichos de cada niño. Esta tendencia ha animado a empresas como Bandai Company de Japón (famosa por sus Mighty Morphin' Power Rangers), Lego Group de Dinamarca y Mattel a ingresar en el mercado chino.[11]

Estructura de edades de la población

Las poblaciones nacionales varían en cuanto a su estructura de edades. En un extremo está México, un país con una población muy joven y un rápido crecimiento demográfico. En el otro extremo está Japón, un país con una de las poblaciones más viejas del mundo. La leche, pañales, materiales escolares y juguetes son productos importantes en México. La población japonesa consume muchos más productos para adultos.

Una población se puede dividir en seis grupos por edad: preescolar, niños de edad escolar, adolescentes, adultos jóvenes entre 25 y 40, adultos maduros entre 40 y 65, y adultos mayores de 65 años. Para los mercadólogos, los grupos de edad más numerosos moldean el entorno de mercado. En Estados Unidos, los *baby boomers*, los 78 millones de personas que nacieron entre 1946 y 1964, son una de las fuerzas más poderosas que están moldeando el mercado. Los *baby boomers* tienen una fijación por su juventud, no por su edad, y los anuncios dirigidos a ellos tienden a aprovechar su nostalgia por el pasado, como los del recién diseñado Volkswagen Beetle o el anuncio de Mercedes-Benz en el que se oye la música de rock de Janis Joplin. Los *boomers* crecieron con los anuncios de televisión, así que son un mercado al que es más fácil llegar que al de los 45 millones que nacieron entre 1965 y 1976, conocidos como Generación X (y también como "generación sombra", "de veintitantos" y *baby busters*). Los miembros de la Generación X (*"Gen-Xers"*) suelen tener una actitud cínica hacia las propuestas de marketing insistentes que prometen más de lo que pueden cumplir. Los anuncios creados para cortejar a este mercado a menudo dejan intrigadas a las personas mayores, porque a menudo no parece que estén tratando de "vender" algo.[12]

- **Miller Brewing Company** En lugar de los hombres rudos, mujeres con poca ropa, tomas estéticas de vasos de cerveza y paisajes montañosos acostumbrados, los nuevos anuncios de cerveza de Miller dirigidos a televidentes de 21 a 27 años muestran en la pantalla el mensaje "Es hora de abrazar a tu idiota interior" e imágenes de un frenético concurso de comer perros calientes.[13]

- **Diesel Jeans** Los anuncios de *jeans* Diesel giran alrededor de una celebración de lo estrafalario y se burlan juguetonamente de situaciones convencionales. Los anuncios, llamados "Razones para Vivir", invierten nuestro código de ética con imágenes como una de seres humanos que sirven una muchacha asada a cerdos sentados a una mesa repleta de alimentos exóticos, listos para cenar.[14]

Por último, tanto los *baby boomers* como los *Gen-Xers* pasarán la estafeta al grupo demográfico más reciente, el *"baby boomlet"*, nacidos entre 1977 y 1994. Este grupo, que ya asciende a 72 millones, tiene casi el mismo tamaño que el de los *baby boomers*. Una característica distintiva de este grupo es su total comodidad y soltura para usar la tecnología de computadoras y de Internet. Douglas Tapscott los ha llamado *Net-Gens* por esta razón. Él dice: "Para ellos, la tecnología digital no es más intimidante que una videograbadora o una tostadora de pan." Vea el *Memorándum de marketing*, "Cómo aprovechar la generación de Internet".[15]

Sin embargo, ¿tienen los mercadólogos que crear anuncios distintos para cada generación? J. Walker Smith, coautor de *Rocking the Ages: The Yankelovich Report on Generational Marketing*, dice que los mercadólogos sí tienen que ser cuidadosos de no repeler a una generación cada vez que diseñan un mensaje que hace un llamado eficaz a otra. "Creo que de lo que se trata es de procurar ser ampliamente inclusivos y al mismo tiempo ofrecer a cada generación algo diseñado específicamente para ella. Tommy Hilfiger tiene grandes logotipos de marca en su ropa para los adolescentes y pequeños logotipos de polo en el bolsillo de sus camisas para los *baby boomers*. Es una marca que tiene una estrategia más inclusiva que exclusiva."[16]

MEMORÁNDUM de marketing

Cómo aprovechar la generación de Internet

Los *Net-Gens* ya influyen en las compras de los adultos más que ninguna generación anterior. La Alliance for Converging Technologies estima que los preadolescentes y adolescentes estadounidenses gastan $130,000 millones de sus propios dólares anualmente e influyen en más de $500,000 millones de lo que gastan sus padres. ¿Cómo se hace marketing para este grupo? Don Tapscott, autor de *Growing Up Digital: The Rise of the Net Generation* (www.growingupdigital.com) aconseja a los mercadólogos tener presentes cinco cosas:

1. Las opciones son indispensables: poder escoger es uno de sus valores más preciados.
2. Personalice para satisfacer sus necesidades. Éstos son los chicos que construyen sus propios niveles en los juegos de video y escriben sus propias páginas Web, y quieren las cosas a su modo.
3. Ofrézcales la opción de cambiar de parecer. Ellos están creciendo en un mundo en el que para corregir un error basta un clic del ratón, y creen que cambiar de opinión debe ser igualmente indoloro.
4. Permítales que prueben antes de comprar. Ellos son usuarios y hacedores; rechazan las opiniones de expertos y prefieren formarse las suyas propias.
5. Nunca olvide que ellos preferirán la función a la forma. "A diferencia de los *baby boomers*, que presenciaron la revolución tecnológica", dice Tapscott, "A los *N-Geners* no les impresiona una nueva tecnología. Ellos crecieron con computadoras y las tratan como cualquier otro electrodoméstico. Se trata de un público al que le interesa lo que la tecnología hace, no la tecnología misma."

Fuente: Extraído de Lisa Krakowka, "In the Net", *American Demographics*, agosto de 1998, p. 56.

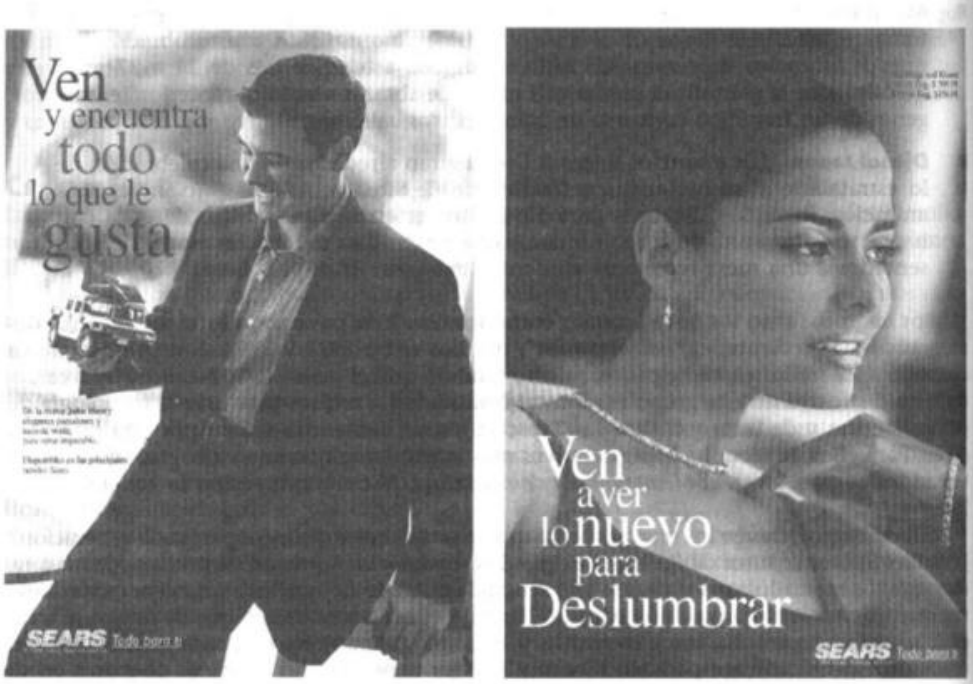
Mercados étnicos

El 31 de diciembre de 1999 fue una noche memorable en París. La cuenta regresiva para el milenio se llevó a cabo en la Torre Eiffel.

Los países también varían en su composición étnica y racial. En un extremo está Japón, donde casi todo mundo es japonés; en el otro están los Estados Unidos, donde hay gente que proviene de prácticamente todas las nacionalidades. Originalmente se llamó a Estados Unidos "crisol de razas", pero hay indicios crecientes de que nunca ocurrió una verdadera fusión. Ahora hay quienes dicen que Estados Unidos es una sociedad de "ensaladera" en la que los grupos étnicos mantienen sus diferencias étnicas, sus culturas, y se reúnen en vecindarios. La población estadounidense (267 millones en 1997) es 73% blanca. Los afroestadounidenses constituyen otro 13%, y los latinos, otro 10%. La población de origen latino ha estado creciendo rápidamente, siendo los principales subgrupos los de ascendencia mexicana (5.4%), puertorriqueña (1.1%) y cubana (0.4%). Los estadounidenses de origen asiático constituyen el 3.4% de la población estadounidense, siendo los chinos el grupo más grande, seguidos de los filipinos, japoneses, hindúes y coreanos, en ese orden. Los consumidores de origen latino y asiático se concentran en las partes occidental y sur del país, aunque se está registrando cierta dispersión. Además, hay casi 25 millones de personas que viven en Estados Unidos —más del 9% de la población— pero que nacieron en otro país.

Cada grupo tiene ciertos deseos y hábitos de compra específicos. Varias empresas de alimentos, ropa y muebles han dirigido sus productos y promociones a uno o más de estos grupos.[17] Por ejemplo, Sears está tomando nota de las preferencias de diferentes grupos étnicos:

- **Sears** Si una tienda de Sears Roebuck tiene una base de compradores que es al menos 20% de origen latino, se designa como tienda hispánica para los fines de programa de marketing hispánico de Sears. Más de 130 tiendas del sur de California, Texas, Florida y Nueva York se han hecho acreedoras a tal designación. "Hacemos un esfuerzo especial por contratar dependientes bilingües en esas tiendas, usar letreros bilingües y apoyar programas comunitarios", dice un vocero de Sears. La selección de mercancía para el mercado latino es primordialmente un asunto de color y tallas. "Lo que encontramos en las comunidades hispanas es que la gente suele ser más pequeña que en el mercado general, y que hay mayor demanda por ropa para ocasiones especiales y una preferencia por los colores vivos. En cuanto a las líneas duras, no hay mucha diferencia respecto a la corriente principal del mercado."



Microobjetivos: anuncios de Sears para la comunidad latina de Estados Unidos

No obstante, los mercadólogos deben tener cuidado de no generalizar demasiado en lo que toca a los grupos étnicos. Dentro de cada grupo étnico hay consumidores que son tan diferentes entre sí como lo son de los estadounidenses de origen europeo. "En realidad no existe un mercado asiático en Estados Unidos", dice Greg Macabenta, cuya agencia de publicidad étnica se especializa en el mercado filipino. Macabenta hace hincapié en que los cinco principales grupos asiático-estadounidenses tienen sus propias características de mercado muy específicas, hablan diferentes idiomas, consumen diferentes tipos culinarios, practican diferentes religiones y representan culturas nacionales muy distintas.[18]

Grupos de educación

La población de cualquier sociedad se divide en cinco grupos según su educación: analfabetos, personas que no terminaron la educación media, graduados de educación media, graduados de licenciatura, y graduados de posgrado. En Japón, el 99% de la población sabe leer y escribir, mientras que en Estados Unidos entre el 10 y el 15% de la población podría ser funcionalmente analfabeta. Por otra parte, Estados Unidos tiene uno de los porcentajes de ciudadanos con educación universitaria más altos del mundo, cerca del 36%. La elevada proporción de personas educadas en Estados Unidos implica una gran demanda de libros de calidad, revistas y viajes.

Desde 1999 hasta el 2000 una organización internacional llamada Milenio patrocinó eventos festivos para promover la unidad mundial y la paz en el mundo.

Conformación de los hogares

El "hogar tradicional" consiste en un esposo, esposa e hijos (y a veces abuelos). Sin embargo, en los Estados Unidos actuales uno de cada ocho hogares es "diverso" o "no tradicional", lo que incluye solteros que viven solos, adultos del mismo sexo o de sexo opuesto que viven juntos, familias de padre o madre solteros, matrimonios sin hijos, y "nidos vacíos", o sea personas que nunca están en casa. Más gente se está divorciando o separando, está optando por no casarse, se está casando a edad más madura, o se está casando sin la intención de tener hijos. Cada grupo tiene un conjunto distintivo de necesidades y hábitos de compra. Por ejemplo, la gente del grupo SSVD (soltero, separado, viudo, divorciado) necesita departamentos más pequeños; electrodomésticos, muebles y accesorios mas económicos y pequeños; y alimentos empacados en presentaciones más pequeñas. Los mercadólogos deben considerar cada vez más las necesidades especiales de los hogares no tradicionales, porque ahora están creciendo con mayor rapidez que los tradicionales.

El mercado homosexual, en particular, es muy lucrativo. Un estudio realizado en 1997 por Simmons Market Research de los lectores de las 12 publicaciones del National Gay Newspaper Guild descubrió que, en comparación con el estadounidense medio, los encuestados tienen 11.7 veces más probabilidades de tener empleos profesionales que requieren estudios de posgrado, casi dos veces más probabilidades de poseer un lugar para vacacionar, ocho veces más probabilidades de tener una computadora portátil, y dos veces más probabilidades de poseer acciones individuales.[19] Las empresas de seguros y de servicios financieros se están dando cuenta de las necesidades y el potencial no sólo del mercado homosexual sino también del mercado de hogares no tradicionales en general:

- **American Express Financial Advisors, Inc.** American Express Financial Advisors, Inc., basado en Minneapolis, lanzó anuncios impresos que muestran parejas del mismo sexo planeando su futuro financiero. Los anuncios aparecieron en *Out* y *The Advocate*, las publicaciones *gay* estadounidenses con mayor circulación en ese país. La directora de marketing segmentado de la empresa, Margaret Vergeyle, dijo: "Nos estamos dirigiendo a públicos *gay* con anuncios y promociones orientados que son pertinentes para ellos y les dicen que entendemos sus necesidades específicas. A menudo, las parejas homosexuales se preocupan mucho por cuestiones como prestaciones de Seguro Social y planificación de herencias, ya que en muchos casos la ley no reconoce los matrimonios del mismo sexo."[20]

- **John Hancock Mutual Life Insurance Company** La empresa de seguros John Hancock Mutual Life Insurance Company se ha estado enfocando hacia los padres y madres solteras y las mujeres que trabajan con dos series de anuncios en los canales de televisión por cable. La empresa se está concentrando en un segmento muy específico de mujeres cuyas necesidades financieras son aún más cruciales a causa de su situación. El eslogan de los anuncios: "Seguros para lo inesperado. Inversiones para las oportunidades."[21]

Desplazamientos geográficos de la población

Vivimos en un periodo de grandes movimientos migratorios entre los países y dentro de ellos. Desde el colapso de la Europa Oriental soviética, las nacionalidades se están reafirmando

y formando países independientes. Los nuevos países están rechazando a ciertos grupos étnicos (como a los rusos en Letonia o a los musulmanes en Serbia), y muchos de estos grupos están emigrando a zonas más seguras. Cuando grupos extranjeros ingresan en otros países para obtener asilo político, algunos grupos locales comienzan a protestar. En Estados Unidos ha habido oposición a la entrada de inmigrantes provenientes de México, el Caribe y ciertas naciones asiáticas. No obstante, muchos inmigrantes han prosperado. Las empresas progresistas y la gente emprendedora está aprovechando el crecimiento en las poblaciones de inmigrantes y está tratando de vender sus productos específicamente a esos nuevos miembros de la población.

■ **1-800-777-CLUB, Inc.** Cuando los hermanos Marty y Helen Shih llegaron a Estados Unidos a fines de los años setenta procedentes de Taiwán, se ganaban la vida vendiendo flores en una esquina. Ahora ellos son dueños de un negocio de telemarketing que tiene 800 empleados, 1-800-777-CLUB, Inc., basado en El Monte, California. Ese número recibe cerca de 1,200 llamadas telefónicas al día de inmigrantes asiáticos que buscan información en seis idiomas: japonés, coreano, chino mandarín y cantonés, tagalog e inglés. Quienes llaman quieren asesoría respecto a, digamos, cómo tratar con funcionarios de migración, o cómo interpretar una factura de electricidad. Los Shih utilizan esas llamadas para crear una base de datos de nombres, números telefónicos e información demográfica que luego usan para realizar telemarketing muy dirigido. La gran ventaja de los Shih es que su personal de telemarketing habla en su idioma nativo con gente que dista mucho de haberse integrado. Un inmigrante vietnamita reciente quedó encantado al tomar el teléfono y oír a alguien que habla vietnamés. El año pasado el personal de telemarketing de los Shih vendió más de $146 millones de dólares en bienes y servicios de empresas que incluyen Sprint Corporation y DHL Worldwide Express. Su base de datos incluye ahora cerca de 1.5 millones de nombres individuales que cubren un alto porcentaje de hogares asiático-estadounidenses y 300,000 negocios.[22]

La celebración del milenio en la ciudad de Nueva York incluyó dejar caer una nueva esfera de cristal de Waterford, en Times Square, el 31 de diciembre de 1999.

También hay movimientos de la población cuando la gente emigra de áreas rurales a urbanas, y luego a áreas suburbanas. La población estadounidense ahora ha sufrido otro desplazamiento, que los demógrafos llaman "rebote rural". Condados no metropolitanos que perdieron habitantes en favor de las ciudades durante casi todo el siglo XX ahora están atrayendo grandes números de refugiados urbanos. Entre 1990 y 1995 la población rural ha crecido en un 3.1%, a medida que gente de la ciudad se muda a pueblos pequeños.[23]

■ **Tomar el dinero y escapar** Wanda Urbanska y su esposo, Frank Levering, se mudaron de la esclavitud de los medios en Los Ángeles a una vida más sencilla en Mount Airy, Carolina del Norte (7,200 habitantes). El antiguo empleo de Urbanska como reportera del *Los Angeles Herald Examiner*, y el empleo que tenía Levering como guionista de películas "clase B" habían acaparado tanto de su tiempo y energía que no podían disfrutar realmente de las ganancias materiales que estaban obteniendo. Cuando el padre de Levering tuvo un ataque cardiaco, la pareja empacó sus cosas y se mudó a Mt. Airy para ayudarle con su huerto frutal. Ellos siguen ayudándole a operar el huerto al tiempo que trabajan como escritores independientes en su tiempo libre para producir, por ejemplo, dos libros acerca de la búsqueda de una vida mejor: *Simple Living* y *Moving to a Small Town*.[24]

Los negocios con potencial para aprovechar el rebote rural podrían ser los que sirven al creciente segmento de "oficina pequeña-oficina casera" (SOHO, por sus siglas en inglés). Por ejemplo, los fabricantes de muebles listos para armarse podrían encontrar una sólida base de consumidores entre todos los antiguos residentes de ciudades que han huido al campo y establecido oficinas en pueblos pequeños o que trabajan desde ahí por vía electrónica para empresas más grandes.

La ubicación es importante para las preferencias de bienes y servicios. El movimiento hacia los estados de la "Franja del Sol" (*Sunbelt*) ha reducido la demanda de ropa abrigadora y equipo de calefacción casera, y elevado la demanda de equipo de aire acondicionado. Quienes viven en ciudades grandes como Nueva York, Chicago y San Francisco representan la gran mayoría de los compradores de pieles, perfumes, y equipaje caros, y de obras de arte. Estas ciudades también sostienen la ópera, el ballet y otras formas de cultura. Los estadounidenses que viven en los suburbios viven vidas más informales, pasan más tiempo al aire libre e interactúan más con sus vecinos, y tienen ingresos más altos y familias más jóvenes. Los habitantes suburbanos compran vagonetas, equipo para talleres caseros, muebles para exteriores, herramientas para prados y jardines, y equipo para cocinar al aire libre.

También hay diferencias regionales: la gente de Seattle compra más cepillos de dientes per cápita que la de cualquier otra ciudad de Estados Unidos; la gente de Salt Lake City come más barras de dulce; la gente de Nueva Orléans usa más salsa catsup; y la gente de Miami bebe más jugo de ciruela pasa.

Desplazamiento de un mercado de masas a micromercados

El efecto de todos estos cambios es una fragmentación del mercado de masas en numerosos *micromercados* diferenciados por edad, sexo, origen étnico, educación, geografía, estilo de vida, y otras características. Cada grupo tiene preferencias marcadas y se llega a él a través de canales de comunicación y distribución cada vez más dirigidos. Las empresas están abandonando la "estrategia de escopeta" que apuntaba a un mítico consumidor "medio" y están diseñando sus productos y programas de marketing para micromercados específicos.

Las tendencias demográficas son muy confiables a corto y mediano plazos. Es casi imperdonable que una empresa de repente sea sorprendida por acontecimientos demográficos. La Singer Company debió haber sabido desde hace varios años que su negocio de máquinas de coser sería perjudicado por la reducción en el tamaño de las familias y el aumento en el número de mujeres que trabajan, pero aun así respondió muy lentamente. En contraste, hay que pensar en las recompensas que el mercadólogo obtiene cuando se concentra en un desarrollo demográfico. Algunas empresas están cortejando activamente el segmento de oficina casera del lucrativo mercado SOHO. Casi 40 millones de estadounidenses están trabajando desde su casa con la ayuda de comodidades electrónicas como teléfonos celulares, máquinas de fax y organizadores de bolsillo. Una empresa que está reorganizándose para servir a este micromercado es Kinko's Copy Centers:

- **Kinko's Copy Centers** Kinko's, fundada en los años setenta como negocio de fotocopiado en diversos campus universitarios, ahora se está reinventando como una oficina bien surtida fuera del hogar. Donde antes había sólo copiadoras, los 902 establecimientos de Kinko's en Estados Unidos y otros países ahora tienen una combinación uniforme de máquinas de fax, impresoras a color ultrarrápidas, y redes de computadoras equipadas con los programas de software más populares y conexiones de alta velocidad con Internet. La gente puede acudir a un establecimiento Kinko's y efectuar todos sus trabajos de oficina: pueden copiar, enviar y recibir faxes, utilizar diversos programas en la computadora, navegar por Internet, ordenar papel membretado y otros insumos impresos, e incluso realizar teleconferencias. Y a medida que crece la tendencia a trabajar en casa, Kinko's está ofreciendo un escape del aislamiento de la oficina casera. La empresa, que cobra $12 dólares la hora por uso de computadoras, tiene la esperanza de hacer crecer su participación en los ingresos de la industria induciendo a la gente a que pase más tiempo —y por tanto gaste más dinero— en sus establecimientos. Además de añadir el equipo más moderno, Kinko's está en tratos con Starbucks para abrir cafeterías junto a algunos de sus establecimientos. La leyenda en la puerta de Kinko's resume el nuevo modelo de negocios de esta empresa que tiene ingresos por $1,000 millones de dólares: "Su sucursal/Abierta las 24 horas."[25]

ENTORNO ECONÓMICO

Los mercados requieren poder de compra además de personas. El poder de compra con que cuenta una economía depende de los ingresos actuales, precios, ahorros, deuda y disponibilidad de crédito. Los mercadólogos deben poner mucha atención en las principales tendencias en cuanto al ingreso y los patrones de gasto de los consumidores.

Distribución del ingreso

Las naciones varían considerablemente en cuanto a su nivel y distribución del ingreso y su estructura industrial. Hay cuatro tipos de estructuras industriales:

1. *Economías de subsistencia:* En una economía de subsistencia, la gran mayoría de las personas se dedican a la agricultura simple, consumen casi todo lo que producen e intercambian el resto por bienes y servicios sencillos. Estas economías ofrecen pocas oportunidades para quienes hacen marketing.
2. *Economías exportadoras de materias primas:* Estas economías son ricas en uno o más recursos naturales pero pobres en otros sentidos. Gran parte de sus ingresos proviene de la exportación de esos recursos. Como ejemplos podemos citar a Zaire (cobre) y Arabia Saudita (petróleo). Estos países son buenos mercados para equipo de extracción, herramientas e insumos, equipo para manejar materiales, y camiones.

Korbel introdujo en una caja la botella de champaña más grande del mundo y la paseó por las calles de Manhattan el 31 de diciembre de 1999.

Dependiendo del número de residentes extranjeros y gobernantes y terratenientes nativos acaudalados, también son mercados para productos básicos y bienes de lujo estilo occidental.

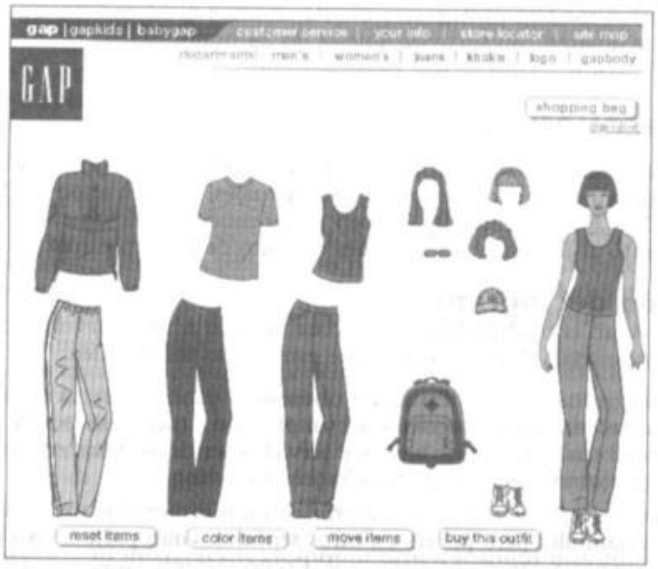
3. *Economías que se están industrializando:* En una economía en vías de industrializarse, la fabricación comienza a representar entre el 10 y el 20% del producto interno bruto. Como ejemplos podemos citar a la India, Egipto y las Filipinas. Al aumentar la fabricación, el país comienza a depender más de la importación de materias primas, acero y maquinaria pesada, y menos en la importación de textiles acabados, productos de papel y alimentos procesados. La industrialización crea una nueva clase adinerada y una clase media pequeña pero en crecimiento, y ambas exigen nuevos tipos de bienes.
4. *Economías industrializadas:* Las economías industriales son importantes exportadores de bienes manufacturados y fondos de inversión. Ellas compran bienes manufacturados de otras economías industriales y también los exportan a otros tipos de economías a cambio de materias primas y bienes semiacabados. Las grandes y variadas actividades de fabricación de estos países y el tamaño considerable de su clase media los convierten en provechosos mercados para todo tipo de productos.

Regalos del milenio: Merck tiene programado un gasto de cerca de $70 millones de dólares para ofrecer tratamiento gratuito a las víctimas de la ceguera de los ríos.

Los mercadólogos a menudo distinguen cinco patrones de distribución del ingreso distintos en los países: (1) ingresos muy bajos; (2) ingresos bajos en su mayoría; (3) ingresos muy bajos y muy altos; (4) ingresos bajos, medios y altos; (5) ingresos medios en su mayoría. Consideremos el mercado de los Lamborghinis, automóviles que cuestan más de $150,000 dólares cada uno. El mercado sería muy pequeño en países con los patrones de ingresos 1 o 2. Sucede que uno de los mercados individuales más grandes para los Lamborghini es Portugal (patrón de ingresos 3): uno de los países más pobres de Europa Occidental, pero con suficientes familias acaudaladas que pueden pagar automóviles caros.

Desde 1980, los ingresos de la quinta parte más rica de la población estadounidense han crecido en un 21%, mientras que los salarios del 60% inferior se han estancado o incluso han descendido. Según estadísticos de la Oficina del Censo, en los años noventa ha habido una mayor polarización de los ingresos en Estados Unidos que en ningún otro momento después de la Segunda Guerra Mundial. Esto ha generado un mercado de dos niveles, en el que la gente adinerada compra bienes caros y la gente de la clase trabajadora gasta con más cuidado, comprando en tiendas de descuento y expendios de fábrica, y seleccionando marcas de tienda menos caras. Los detallistas convencionales que ofrecen mercancía de precio mediano son los más vulnerables a estos cambios. Las empresas que responden a la tendencia adaptando sus productos y mensajes a estos "dos" Estados Unidos tan distintos pueden ganar mucho:[26]

■ **The Gap** En las tiendas Banana Republic de The Gap, los *jeans* cuestan $58 dólares. Sus tiendas Old Navy venden una versión a $22. Ambas cadenas están prosperando.



Portal de la Tienda en línea de The Gap: adaptación de la oferta a las necesidades e intereses de la parte de la población estadounidense que tiene cierto nivel de ingresos.

- **The Walt Disney Company** La Walt Disney Company, que tiene los derechos para usar el personaje Winnie-the-Pooh y sus amigos imaginarios, creados por A. A. Milne, está haciendo marketing de dos Poohs distintos. Las figuras originales, en dibujos de líneas, aparecen en porcelana fina, cucharas de peltre y costosa papelería para niños que se venden en tiendas de especialidad de alta categoría y tiendas departamentales como Nordstrom y Bloomingdales. Un Pooh rollizo, tipo caricatura, enfundado en una camiseta roja y con una sonrisa bobalicona, adorna llaveros de plástico, sábanas de poliéster y videos animados. Este Pooh más modesto se vende en Wal-Mart y otras tiendas de descuento.

- **La National Basketball Association** La National Basketball Association vende asientos de primera fila en el Madison Square Garden de Nueva York a $1,000 dólares cada uno. Sin embargo, preocupados por perder a los aficionados que no pueden pagar los $200 dólares que suele costar una salida familiar nocturna a un evento deportivo, los mercadólogos de la NBA han lanzado una serie de propiedades de mercadería y entretenimiento mucho más costeables, como exhibiciones de baloncesto en giras.

Los clientes que escogieron el automóvil Mazda Millenia en el 2000 recibirán ayuda en carretera las 24 horas.

Ahorros, deuda y disponibilidad de crédito

En los gastos de los consumidores influyen sus ahorros, sus deudas y la disponibilidad de crédito. Los japoneses, por ejemplo, ahorran cerca del 13.1% de lo que ganan, mientras que los consumidores estadounidenses ahorran cerca del 4.7%. El resultado es que los bancos japoneses han podido prestar dinero a las empresas japonesas con tasas de interés mucho más bajas que la que los bancos estadounidenses pueden ofrecer a las empresas de su país. El acceso a tasas de interés bajas ayudó a las empresas japonesas a expandirse con más rapidez. Los consumidores estadounidenses también tienen una proporción deuda/ingresos alta, lo que frena los gastos adicionales para comprar casas y otras cosas que cuestan mucho. Es fácil conseguir crédito en Estados Unidos, pero a tasas de interés relativamente altas, sobre todo para quienes tienen bajos ingresos. Los mercadólogos deben estar muy pendientes de los cambios importantes en los ingresos, el costo de la vida, las tasas de interés, los ahorros y los patrones de préstamo, porque pueden tener un impacto considerable sobre sus ventas, sobre todo en el caso de empresas cuyos productos son muy sensibles a los ingresos y los precios.

ENTORNO NATURAL

El deterioro del medio ambiente es una preocupación global importante. En muchas ciudades del mundo la contaminación del aire y el agua han alcanzado niveles peligrosos. Ha surgido intensa preocupación porque ciertos compuestos químicos creen un "agujero" en la capa de ozono o produzcan un "efecto de invernadero" que haría que la Tierra se caliente hasta niveles peligrosos. En Europa Occidental los partidos políticos "verdes" han presionado vigorosamente para que el gobierno actúe y reduzca la contaminación industrial. En Estados Unidos varios líderes de opinión han documentado el deterioro ecológico, mientras que grupos vigilantes como el Sierra Club y Friends of the Earth han traducido esas preocupaciones en acciones políticas y sociales.

Las empresas seguirán esforzándose por ahorrar energía y reciclar productos, dos preocupaciones importantes en el nuevo milenio.

Las nuevas leyes que se han aprobado a causa de esas presiones han golpeado duramente a algunas industrias. Las siderúrgicas y productoras de electricidad han tenido que invertir miles de millones de dólares en equipo para controlar la contaminación y en combustibles que no dañen tanto al medio ambiente. La industria automotriz ha tenido que introducir costosos controles de emisiones en los vehículos. La industria jabonera ha tenido que hacer a sus productos más biodegradables.

Los mercadólogos tienen que conocer las oportunidades y los riesgos asociados a cuatro tendencias del entorno natural: la escasez de materias primas, el costo creciente de la energía, el aumento en los niveles de contaminación y el cambio en el papel de los gobiernos.

Escasez de materias primas

Las materias primas de la Tierra consisten en los recursos infinitos, los finitos renovables, y los finitos no renovables. Los recursos infinitos, como el aire y el agua, no representan un problema inmediato, aunque algunos grupos ven un peligro a largo plazo. Los grupos ecológicos han cabildeado para que se prohíban ciertos propelentes empleados en latas de aerosoles, debido al daño que pueden causar a la capa de ozono. La escasez y la contaminación del agua ya son problemas importantes en algunas partes del mundo.

Los recursos finitos *renovables*, como los bosques y alimentos, se deben usar con prudencia. Las empresas madereras están obligadas a reforestar los bosques para proteger los suelos y asegurar que haya suficiente madera para satisfacer la demanda futura. Dado que

la cantidad de tierra cultivable es limitada y las áreas urbanas continuamente invaden áreas agrícolas, el abasto de alimentos también puede ser un problema importante. Los recursos finitos *no renovables* —petróleo, hulla, platino, cinc, plata— presentarán un problema grave a medida que se acerque el punto de agotamiento. Las empresas que elaboran productos a partir de estos minerales cada vez más escasos enfrentan sustanciales aumentos en sus costos. Y es posible que no les sea tan fácil transferir esos aumentos en los costos a sus clientes. Las empresas dedicadas a investigación y desarrollo tienen una excelente oportunidad de desarrollar materiales sustitutos.

Aumento en el costo de la energía

Oracle, que es anfitrión de sitios Web muy conocidos como Yahoo! y E-Trade, afirma ser el Proveedor de Información del Milenio.

Un recurso finito no renovable, el petróleo, ha creado graves problemas para la economía mundial. Los precios del petróleo se dispararon de $2.23 dólares por barril en 1970 a $34.00 por barril en 1982, creando una frenética búsqueda de formas de energía alternativas. La hulla o carbón mineral se volvió a popularizar, y algunas empresas buscaron formas prácticas de aprovechar otras formas de energía como la solar, nuclear, eólica, etc. Tan sólo en el campo de la energía solar, cientos de empresas introdujeron productos de primera generación que aprovechan la luz del sol para calentar hogares y otros usos. Otras empresas buscaron formas de crear un automóvil eléctrico práctico; la ganadora podría obtener un premio de miles de millones de dólares.

El desarrollo de fuentes alternativas de energía y formas más eficientes de usar la energía, así como el debilitamiento del cártel del petróleo, dieron pie a una disminución en los precios del petróleo. La baja en los precios tuvo un efecto adverso por la industria de la exploración petrolera, pero mejoraron considerablemente las utilidades de las industrias y consumidores que usan petróleo. Mientras tanto, la búsqueda de otras fuentes de energía continúa.

Aumento en los niveles de contaminación

Es inevitable que algunas actividades industriales dañen el medio ambiente. Consideremos los peligrosos niveles de mercurio en los océanos, la cantidad de DDT y otros contaminantes químicos en los suelos y los alimentos, y la acumulación de basura en forma de botellas, plásticos y otros materiales de empaque.

Las investigaciones han revelado que cerca del 42% de los consumidores estadounidenses está dispuesto a pagar precios más altos por productos "verdes". Esta disposición crea un gran mercado para las soluciones de control de la contaminación, como lavadores de gases, centros de reciclaje y sistemas de relleno de terrenos; y origina una búsqueda de alternativas para producir y envasar bienes. Las empresas inteligentes están tomando medidas en favor del medio ambiente para demostrar su preocupación. 3M opera un programa llamado Pollution Prevention Pays que ha dado pie a una reducción sustancial en la contaminación y en los costos. Dow construyó una nueva planta de etileno en Alberta que consume 40% menos de energía y produce un volumen de aguas residuales 97% menor. AT&T emplea un paquete de software especial para escoger los materiales menos dañinos, reducir los desechos peligrosos, disminuir el consumo de energía y mejorar el reciclaje de productos en sus operaciones. McDonald's y Burger King eliminaron sus cajas de poliestireno y ahora usan envolturas de cartón reciclable más pequeñas y servilletas de papel.[27]

La reciente preocupación por la naturaleza tóxica de los disolventes empleados en el lavado en seco ha creado oportunidades para un nuevo tipo de "limpiadores verdes", aunque estos nuevos negocios enfrentan una lucha cuesta arriba. Vea el recuadro de *Marketing para el milenio*, "Una nueva guardia de limpiadores verdes se pelea por consumidores preocupados".

El cambio en el papel de los gobiernos

La transmisión de 5 millones de mensajes de correo electrónico a nivel mundial tarda sólo 4 segundos.

Los gobiernos varían en cuanto a su preocupación y sus esfuerzos por promover un medio ambiente limpio. Por ejemplo, el gobierno alemán emprende acciones vigorosas en aras de la calidad ambiental, en parte debido al poderoso movimiento "verde" de ese país y en parte a causa de la devastación ecológica de la antigua Alemania Oriental. Muchas naciones pobres casi no están haciendo nada para combatir la contaminación, en gran medida porque carecen de los fondos o de la voluntad política. Conviene a las naciones más ricas ayudar a las más pobres a controlar su contaminación, pero hoy día incluso las naciones ricas carecen de los fondos necesarios. La principal esperanza es que empresas de todo el mundo acepten más responsabilidad social y que se inventen dispositivos menos costosos para controlar y reducir la contaminación.

ENTORNO TECNOLÓGICO

Una de las fuerzas más impresionantes que moldean la vida de las personas es la tecnología. La tecnología ha creado maravillas como la penicilina, la cirugía de corazón abierto y la

MARKETING PARA EL MILENIO

Una nueva guardia de limpiadores verdes se pelea por consumidores preocupados

Usted necesita que limpien su traje para una conferencia de ventas en Miami, y su vuelo sale en 24 horas. ¿Acudirá usted al establecimiento de lavado en seco de la esquina, que usa sustancias que dañan el ambiente y pueden ser carcinogénas? ¿O irá al otro lado de la ciudad a un establecimiento de "lavado húmedo" que limpiará su ropa sin daños a usted ni al entorno (y las dejará con un olor mucho menos tóxico además)? Si usted se parece a la mayoría de los consumidores, optará por la comodidad y la solución rápida, a pesar de los problemas para la salud y para el entorno.

El percloroetileno, o "perc", el disolvente que más se emplea para el lavado en seco, ha sido señalado como posible carcinógeno humano por la EPA. Se espera que pronto se publiquen informes más concluyentes acerca de sus efectos perjudiciales. Sin embargo, en lo que toca a los productos que mejoran su apariencia o la de su ropa, los consumidores exhiben una notoria indiferencia respecto a los problemas ambientales. En una encuesta realizada en 1996 entre 30 establecimientos de lavado en seco de los suburbios de Pittsburgh, Dan Kovacks preguntó a los clientes qué harían si se enteraran de que el lavado en seco representa una amenaza para su bienestar. Al no ocurrírsele otra alternativa, la mayoría contestó que simplemente llevaría su ropa a limpiar con menos frecuencia.

No obstante, una nueva guardia de establecimientos de lavado en seco amables con el medio ambiente está dispuesta a apostar que los consumidores preferirán una alternativa verde a una tóxica si se les ofrece ampliamente. Ya existen 6,000 establecimientos de lavado en seco que usan materiales de limpieza alternativos. Cerca del 90% de ellos utilizan disolventes inodoros derivados del petróleo, que de hecho quitan manchas que no desaparecían con perc. Un grupo mucho más pequeño de establecimientos practican el "lavado húmedo", volviendo a lo básico: jabón y agua. Todas las alternativas —con nombres como Cleaner-by-Nature, Eco-Mat y Greener Cleaner— son competitivas en cuanto a precio con sus contrapartes tóxicas. Cleaner-by-Nature, que abrió sus puertas entre dos establecimientos de lavado en seco tradicionales en Denver, salió a mano apenas seis meses después de su inauguración. Su dueño, Chris Comfort, planea abrir un segundo establecimiento en Boulder.

Aunque los establecimientos de lavado en seco son el ejemplo clásico de la microempresa, la tendencia al lavado verde podría abrir oportunidades para las corporaciones multinacionales gigantes. Exxon Corporation inventó un nuevo disolvente de petróleo llamado DF 2000, que se usa ampliamente en Europa. Hughes Environmental Systems, una unidad de la Raytheon Corporation, y Global Technologies, Inc., de El Segundo, California, se han unido para comercializar un nuevo método de limpieza que utiliza dióxido de carbono líquido. Procter & Gamble ha introducido una alternativa para uso casero que no contiene perc, Dryel, que permite a la gente hacer su lavado en seco en casa. No obstante, como testimonio de la resistencia que enfrentan las empresas en esta floreciente categoría de productos, Procter & Gamble basa sus anuncios en la comodidad de Dryel, no en su ventaja ecológica.

Fuentes: Jacquelyn Ottman, "Innovative Marketers Give New Products the Green Light", *Marketing News*, 30 de marzo de 1998, p. 10; Shelly Reese, "Dressed to Kill", *American Demographics*, mayo de 1998, pp. 22-25; Stacy Kravetz, "Dry Cleaners' New Wrinkle: Going Green", *Wall Street Journal*, 3 de junio de 1998, p. B1.

píldora anticonceptiva; ha creado horrores como la bomba de hidrógeno, el gas neurotóxico y la subametralladora; y también ha generado productos que podrían ser una bendición o una maldición, como el automóvil y los juegos de video.

Toda tecnología nueva es una fuerza de "destrucción creativa". Los transistores perjudicaron a la industria de los bulbos, la xerografía perjudicó al negocio del papel carbón, los automóviles perjudicaron a los ferrocarriles, y la televisión perjudicó a los diarios. En lugar de adoptar las nuevas tecnologías, muchas industrias viejas las combatieron o se desentendieron de ellas, y su negocio entró en decadencia.

La tasa de crecimiento de la economía es afectada por el número de tecnologías nuevas que se descubren. Lamentablemente, los descubrimientos tecnológicos no ocurren de manera uniforme con el tiempo; la industria de los ferrocarriles creó una gran inversión, y luego la inversión fue bajando hasta que surgió la industria de los automóviles. Posteriormente, la radio creó mucha inversión, que luego fue mermando hasta que apareció la televisión. En el lapso entre innovaciones importantes, la economía puede estancarse.

Mientras tanto, innovaciones menores llenan la brecha: el café liofilizado, la combinación de champú y acondicionador, los antitranspirantes/desodorantes, y cosas así. Las innovaciones menores implican menos riesgo, pero los críticos afirman que hoy día una proporción excesiva del esfuerzo de investigación se invierte en lograr mejoras menores en lugar de adelantos importantes.

Las tecnologías nuevas crean importantes consecuencias a largo plazo que no siempre se pueden prever. La píldora anticonceptiva, por ejemplo, dio lugar a familias más pequeñas, más esposas que trabajan y mayores ingresos discrecionales; y un resultado de todo esto fue un aumento en lo que se gasta en viajes vacacionales, bienes duraderos y artículos de lujo.

El mercadólogo debe vigilar las siguientes tendencias en cuestión de tecnología: el ritmo de cambio, las oportunidades de innovación, la variación en los presupuestos de investigación y desarrollo y el aumento en la regulación.

Cronología: Hacia el año 1000, la gente sólo tenía una o dos prendas de ropa que usaban casi toda su vida. Hoy día desechamos muchas veces esa cantidad cada año para comprar prendas más de moda.

Ritmo acelerado del cambio tecnológico

Cronología: La industrialización fue una transformación importante del último milenio, y ha afectado la forma en que la gente trabaja, vive y se gana la vida.

Muchos de los productos que ahora son comunes no existían hace 40 años. John F. Kennedy no conoció las computadoras personales, los relojes de pulsera digitales, las videograbadoras ni las máquinas de fax. Ahora se está trabajando en más ideas; el lapso de espera entre que surgen ideas nuevas y éstas se implementan con éxito se está reduciendo rápidamente; y el tiempo que pasa entre la introducción y el nivel máximo de producción se está acortando de manera considerable. El 90% de todos los científicos que han existido en el mundo hoy están vivos, y la tecnología se alimenta de sí misma.

El advenimiento de las computadoras personales y las máquinas de fax ha permitido a la gente *trabajar a distancia*: es decir, trabajar en su casa en lugar de trasladarse a oficinas que podrían estar a 30 minutos o más de distancia. Algunos esperan que esta tendencia reducirá la contaminación producida por automóviles, reforzará los lazos familiares, y creará entretenimiento y actividades más centrados en el hogar. También habrá un impacto sustancial sobre el comportamiento de compras y el desempeño de marketing.

Oportunidades ilimitadas de innovación

Los científicos actuales están trabajando en una asombrosa gama de tecnologías nuevas que revolucionarán los productos y los procesos de producción. Algunos de los trabajos más interesantes son los que se realizan en las áreas de biotecnología, electrónica de estado sólido, robótica y ciencia de materiales.[28] Hay investigadores trabajando en curas para el SIDA, píldoras de la felicidad, analgésicos, anticonceptivos totalmente seguros y alimentos que no engordan. Ellos están diseñando robots para combatir incendios, exploración submarina y cuidado de inválidos en casa. Además, hay científicos trabajando en productos de fantasía, como pequeños automóviles voladores, televisión tridimensional y colonias espaciales. El reto en cada caso no es sólo tecnológico sino también comercial: desarrollar versiones costeables de esos productos.

Las empresas ya están aprovechando la capacidad de la *realidad virtual* (*RV*), la combinación de tecnologías que permite a los usuarios experimentar ambientes tridimensionales, generados por computadora, a través del oído, la vista y el tacto (Fig. 5.2). La realidad virtual ya se ha aplicado al estudio de las reacciones de los consumidores ante nuevos diseños de automóviles, acomodos de cocinas, diseños exteriores de casas y otras posibles ofertas.

Variación en los presupuestos de investigación y desarrollo

Estados Unidos es el país que más gasta en investigación y desarrollo en todo el mundo ($74,000 millones de dólares), pero casi el 60% de esos fondos siguen estando destinados a la defensa. Es necesario transferir más de este dinero a la investigación en ciencias de materiales, biotecnología y micromecánica. Japón ha incrementado sus gastos en investigación y desarrollo con mucha mayor rapidez que Estados Unidos, y el dinero lo está gastando principalmente en investigaciones no relacionadas con la defensa en las áreas de física, biofísica y ciencias de la computación.[29]

Una porción creciente de los gastos estadounidenses en investigación y desarrollo se está dedicando a la parte de desarrollo, lo que ha hecho que algunos se preocupen por que ese país no vaya a poder mantener su liderazgo en cuanto a ciencia básica. Muchas empresas se conforman con invertir su dinero en copiar los productos de sus competidores y efectuar mejoras menores en sus funciones o estilo. Incluso empresas de investigación básica como DuPont, Bell Laboratories y Pfizer están procediendo con cautela. Gran parte de la investigación es defensiva más que ofensiva. Y cada vez es más común que las investigaciones que buscan adelantos importantes las realicen consorcios de empresas, no empresas individuales.

Cronología: En el año 1000, la China gobernada por la Dinastía Song tenía cerca de la cuarta parte de la población del planeta.

Creciente regulación del cambio tecnológico

A medida que los productos se vuelven más complejos, el público necesita sentir que son seguros. Por ello, se han expandido los poderes de las dependencias del gobierno para investigar y prohibir productos que podrían ser riesgosos. En Estados Unidos, la Federal Food and Drug Administration debe aprobar todos los medicamentos antes de que puedan venderse. También ha aumentado la regulación en cuanto a seguridad y salud en las áreas de alimentos, automóviles, ropa, aparatos eléctricos y construcción. Los mercadólogos deben conocer estos reglamentos al proponer, desarrollar y lanzar nuevos productos.

ENTORNO POLÍTICO-LEGAL

En las decisiones de marketing influyen considerablemente los acontecimientos del entorno político y legal. Este entorno consiste en leyes, dependencias del gobierno y grupos de presión que influyen en diversas organizaciones e individuos y los limitan. Hay ocasiones en que esas leyes también crean nuevas oportunidades de negocios. Por ejemplo, las leyes

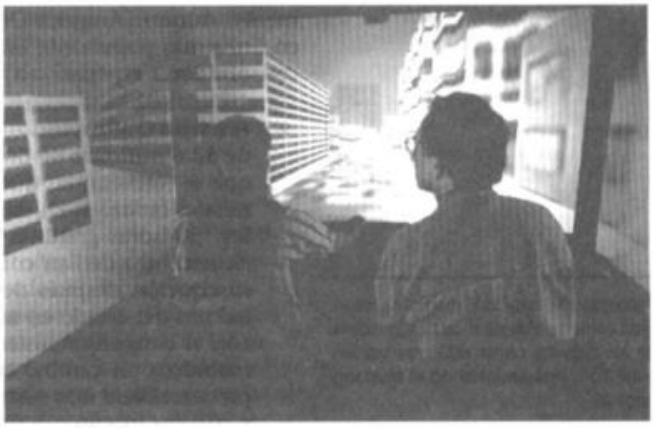


FIGURA 5.2

Aplicaciones de realidad virtual en marketing

La tecnología de realidad virtual permite a los usuarios interactuar con mundos generados por computadora a través de la vista, el oído y el tacto. Se requiere un equipo que se monta en la cabeza, como una especie de casco, y algún tipo de dispositivo de entrada que se sostiene en la mano para muchas aplicaciones actuales de RV. (izquierda) El programa de RV de CyberSim permite a quienes quieren comprar casa simular su futuro hogar y moverse dentro de él como si ya estuvieran viviendo en la casa que todavía no se construye. (derecha) Otro programa de RV permite a quienes quieren comprar un automóvil simular que conducen su vehículo preferido por la ciudad.

de reciclaje obligatorio han impulsado mucho la industria del reciclaje y han estimulado la creación de docenas de empresas nuevas que generan nuevos productos a partir de materiales reciclados:

- **Wellman** En 1993 Wellman introdujo la fibra Ecospun Reciclada Después del Consumo (PCR, *Post Consumer Recycled*), hecha con botellas de gaseosa recicladas, y vendió 800,000 libras tan sólo en ese primer año. Hoy día Wellman tiene ventas de 15 millones de libras y se está asociando con fábricas de tela estadounidenses como Milliken & Company, Malden Mills y Dybersburg. En el Mercado de Invierno de Detallistas de 1998, instalado al aire libre, Wellman introdujo su nueva fibra EcoSpun Squared, que tiene propiedades de control de la humedad y se diseñó específicamente para un mercado de ropa de alto desempeño, ansioso de unirse al movimiento del reciclaje.

Leyes que regulan a los negocios

Las leyes en materia de negocios tienen tres propósitos principales: proteger a las empresas contra una competencia desleal, proteger a los consumidores contra las prácticas de negocios desleales, y proteger los intereses de la sociedad contra una conducta irrestricta por parte de los negocios. Un propósito importante de las leyes en materia de negocios y de su cumplimiento es cobrar a las empresas los costos sociales que sus productos o procesos de producción crean. Las leyes que afectan a los negocios han proliferado constantemente al paso de los años. La Comisión Europea ha establecido un nuevo marco legal que cubre el comportamiento competitivo, los estándares de productos, la responsabilidad de los productos y las transacciones comerciales para las 15 naciones miembros de la Unión Europea. Los países ex-soviéticos están promulgando apresuradamente leyes que promuevan y regulen una economía de mercado abierta. Estados Unidos tiene muchas leyes en sus libros que cubren cuestiones como competencia, seguridad y responsabilidad de productos, prácticas comerciales y crediticias justas, y empaque y etiquetado.[30] Varios países han ido más lejos que los Estados Unidos en cuanto a promulgar leyes firmes que protegen al consumidor. Noruega prohíbe varias formas de promoción de ventas —sellos comerciales, concursos, premios— como instrumentos inapropiados o "desleales" para promover los productos. Tailandia exige a los procesadores de alimentos que venden marcas nacionales vender también marcas de bajo precio para que los consumidores de bajos ingresos puedan encontrar marcas económicas. En la India las empresas de alimentos necesitan una aprobación especial para lanzar marcas que copien a otras que ya están en el mercado, como otra bebida de cola u otra marca de arroz. Una preocupación central de las leyes en materia de negocios es: ¿en qué punto los costos de la regulación exceden los beneficios? Las leyes no siempre se administran con equidad; los reguladores y los encargados de hacerlas cumplir podrían ser laxos o excesivamente estrictos. Aunque cada nueva ley podría tener una justificación, podría tener el efecto no intencional de mermar la iniciativa y frenar el crecimiento económico.

Los mercadólogos deben tener buenos conocimientos generales de las principales leyes que protegen la competencia, a los consumidores y a la sociedad. Las empresas generalmente establecen procedimientos de revisión legal y promulgan normas de ética para guiar a sus gerentes de marketing. A medida que aumenta el número de negocios que se realizan en el ciberespacio, los mercadólogos deben establecer nuevos parámetros para operar ética-

Más de 2,500 empresas que quieren usar el número 2000 como marca han presentado solicitudes a la Oficina de Patentes y Marcas Comerciales de Estados Unidos.

Muchas empresas están vendiendo productos que miran hacia el pasado, no sólo hacia el futuro. Kellogg's ha revivido la caja de los Corn Flakes originales.

mente. Aunque America Online ha tenido un enorme éxito y es el proveedor de servicios en línea más popular de Estados Unidos, ha perdido millones de dólares por quejas de los consumidores en cuanto a tácticas de marketing poco éticas:

- **America Online, Inc.** En 1998 America Online, Inc., convino en pagar una multa de $2.6 millones de dólares y modificar algunas de sus prácticas comerciales para que se retiraran las quejas de marketing engañoso presentadas por 44 fiscales generales estatales. En este caso, AOL no notificó claramente a los consumidores que las "50 horas gratuitas" de las tan cacareadas membresías de prueba de su servicio en línea debían consumirse en el plazo de un mes y que causarían cuotas de suscripción después del primer mes. Éste fue el tercer arreglo de AOL con reguladores del estado en menos de dos años. Los arreglos anteriores tuvieron que ver con el congestionamiento de la red de datos de la empresa, a principios de 1997 (debido a un cambio al uso de tarifas sin límite de tiempo, que hizo que la empresa recibiera más suscripciones de las que podía manejar con su equipo existente), y con sus intentos, a fines de 1996, de hacer que los clientes cambiaran a un plan de suscripción de precio más alto. Los tres arreglos no sólo le costaron a la empresa $34 millones de dólares en total sino que también crearon una andanada de publicidad negativa que a AOL le costó mucho trabajo contrarrestar.[31]

Recuerdos del pasado: El martini ha resurgido como bebida de moda. La industria de los cigarros puros está otra vez en auge. Ford está anunciando el Mustang original.

Crecimiento de grupos de interés público

El número y el poder de los grupos de interés público han aumentado durante las últimas tres décadas. Los *comités de acción política* (*PAC*, por sus siglas en inglés) cabildean ante funcionarios del gobierno y presionan a ejecutivos de empresas para que presten más atención a los derechos de los consumidores, de las mujeres, de las personas mayores, de las minorías y de los homosexuales. Muchas empresas han establecido departamentos de relaciones públicas para manejar estos grupos y cuestiones. Una fuerza importante que está afectando a los negocios es el *movimiento consumidorista*: un movimiento organizado de ciudadanos y el gobierno para fortalecer los derechos y poderes de los compradores en relación con quienes les venden. Los consumidoristas han exigido y ganado el derecho de conocer el verdadero costo por concepto de intereses de un préstamo, el verdadero costo por unidad estándar de marcas competidoras (fijación de precios por unidad), los ingredientes básicos de un producto, la calidad nutricional de los alimentos, la frescura de los productos y los verdaderos beneficios de un producto. Como respuesta al consumidorismo, varias empresas han establecido departamentos de asuntos del consumidor para ayudar a formular políticas y responder a quejas de los consumidores. La Whirlpool Corporation es sólo una de las empresas que han instalado números telefónicos sin cargo para los consumidores. Whirlpool incluso expandió la cobertura de las garantías de sus productos y las redactó en inglés básico.

Cumplir con las promesas es una estrategia de marketing fundamental para el nuevo milenio.

Es evidente que las nuevas leyes y el número creciente de grupos de presión han impuesto más restricciones a los mercadólogos de marketing. Los mercadólogos tienen que presentar sus planes para ser aprobados por los departamentos legal, de relaciones públicas y de asuntos del consumidor. Las empresas de seguros afectan de forma directa o indirecta el diseño de los detectores de humo; los grupos científicos afectan el diseño de los productos rociados al decir que los aerosoles son perjudiciales. En esencia, muchas transacciones de marketing privadas han pasado a ser del dominio público.

ENTORNO SOCIOCULTURAL

La sociedad moldea nuestras creencias, valores y normas. La gente absorbe, de forma casi inconsciente, una visión del mundo que define sus relaciones consigo mismos, con otros, con las organizaciones, con la naturaleza y con el universo.

Se predice que la popularidad de *La Guerra de las Galaxias* perdurará en el siguiente milenio.

- *Perspectivas de uno mismo:* La gente varía en la importancia relativa que conceden al hecho de autosatisfacerse. En Estados Unidos durante los años sesenta y setenta, los "buscadores de placer" perseguían la diversión, el cambio y la evasión. Otros buscaban la "autorrealización". La gente compraba productos, marcas y servicios como una forma de autoexpresión: compraba automóviles y vacaciones de ensueño y dedicaba más tiempo a actividades saludables (trotar, jugar tenis), a la introspección, y a las artes y artesanías. Hoy día, en cambio, la gente está adoptando conductas y aspiraciones más conservadoras: han vivido tiempos más difíciles y no pueden confiar en que siempre habrá empleo y el ingreso real aumentará; son más cautelosos en la forma en que gastan su dinero y buscan más valor al hacer sus compras.
- *Perspectivas sobre otros:* Algunos observadores han señalado un movimiento en dirección opuesta, de una "sociedad del yo" o egocentrista, a una "sociedad de nosotros". La gente

se preocupa por los indigentes, la delincuencia y las víctimas, y otros problemas sociales. La gente quisiera vivir en una sociedad más humanitaria, pero al mismo tiempo está buscando a otros "de su misma especie" y evitando a los extraños. La gente ansía relaciones serias y duraderas con un número reducido de otras personas. Estas tendencias presagian un mercado creciente para los productos y servicios de apoyo social que promueven relaciones directas entre seres humanos, como clubs de acondicionamiento físico, cruceros y actividades religiosas; también sugieren un mayor mercado para los "sustitutos sociales", cosas que permiten a la gente solitaria sentir que no está sola, como la televisión, los juegos de video caseros y los cuartos de plática (*chat*) en Internet.

- *Perspectivas sobre las organizaciones:* La gente varía en sus actitudes hacia las corporaciones, dependencias del gobierno, sindicatos y otras organizaciones. La mayoría de la gente está dispuesta a trabajar para esas organizaciones, aunque critican organizaciones específicas. Sin embargo, ha habido una baja general en la lealtad hacia las organizaciones. La gran ola de reducciones de tamaño de las empresas ha engendrado cinismo y suspicacia. Mucha gente ve ahora el trabajo no como una fuente de satisfacción sino como una tarea obligatoria para ganar dinero que les permita disfrutar de las horas en que no están trabajando.

  Esta perspectiva tiene varias implicaciones de marketing. Las empresas necesitan encontrar nuevas formas de recuperar la confianza de los consumidores y de los empleados; necesitan asegurarse de ser buenos ciudadanos corporativos y de que los mensajes que comunican a los consumidores sean sinceros. Más y más empresas están practicando auditorías sociales y relaciones públicas para mejorar la imagen que tienen ante sus públicos.
- *Perspectivas sobre la sociedad:* La gente varía en cuanto a sus actitudes hacia la sociedad. Algunos la defienden (preservadores), otros la controlan (personas de acción), otros más toman lo que pueden de ella (oportunistas), algunos quieren modificarla (transformadores), otros están buscando algo más profundo (buscadores) y otros quieren abandonarla (evasores).[32] Es común que los patrones de consumo reflejen la actitud social. Las personas de acción tienden a ser personas de éxito que comen, se visten y viven bien. Los transformadores suelen vivir con más frugalidad, conducir automóviles más pequeños y usar ropa más sencilla. Los evasores y los buscadores son un mercado importante para las películas, música, *surfing* y campismo.

Se espera que para cuando inicie el nuevo milenio se habrán extinguido 25,000 especies de animales.

- *Perspectivas sobre la naturaleza:* La gente varía en su actitud hacia la naturaleza. Algunos se sienten sometidos por ella, otros se sienten en armonía con ella, y otros más buscan dominarla. Una tendencia a largo plazo ha sido el creciente dominio de la naturaleza por parte de la humanidad a través de la tecnología. Sin embargo, en años más recientes la gente se ha dado cuenta de la fragilidad de la naturaleza y lo finito de los recursos. Ellos reconocen que las actividades humanas pueden destruir a la naturaleza.

  El amor por la naturaleza ha generado un crecimiento en las actividades de campismo, excursionismo, navegación y pesca. Los negocios han respondido con botas para excursión, tiendas de campaña y otros equipos. Los operadores de *tours* están ofreciendo más visitas a áreas silvestres. Los comunicadores de marketing están usando más paisajes en sus anuncios. Los productores de alimentos han encontrado mercados crecientes para productos "naturales", como cereal natural, helado natural y comidas naturistas. Dos tiendas de productos naturistas, Whole Foods Markets y Fresh Fields, se fusionaron en 1997 y tienen ventas de $1,100 millones de dólares.
- *Perspectivas sobre el universo:* La gente varía en sus creencias acerca del origen del universo y de su lugar en él. Casi todos los estadounidenses son monoteístas, aunque la convicción y la práctica religiosa han experimentado una decadencia con el paso de los años. La asistencia a las iglesias ha disminuido constantemente, con la excepción de ciertos movimientos evangélicos que se esfuerzan por volver a atraer a la gente hacia la religión organizada. Una parte del impulso religioso se ha redirigido hacia un interés en las religiones orientales, el misticismo, lo sobrenatural y el movimiento del potencial humano.

El televisor Millennium será un mural colosal con pantalla plana.

A medida que la gente pierde su orientación religiosa, busca la autorrealización y la satisfacción inmediata. Al mismo tiempo, toda tendencia parece engendrar una contratendencia, como indica un aumento mundial en el fundamentalismo religioso. He aquí algunas otras características culturales que interesan a los mercadólogos: la persistencia de los valores culturales centrales, la existencia de subculturas, y los cambios en los valores con el paso del tiempo.

Alta persistencia de los valores culturales centrales

La gente que vive en una sociedad dada posee muchas *creencias y valores centrales* que tienden a persistir. Casi todos los estadounidenses siguen creyendo en el trabajo, en el matrimonio, en contribuir a la beneficencia y en la honestidad. Las creencias y valores centrales

se pasan de padres a hijos, y las principales instituciones sociales —escuelas, iglesias, empresas, gobierno— las refuerzan. Las *creencias y valores secundarios* están más abiertos al cambio. Creer en la institución del matrimonio es una creencia central; creer que la gente debe casarse a una edad temprana es una creencia secundaria. Así pues, quienes hacen marketing en favor de la planificación familiar podrían lograr avances argumentando que la gente debe casarse a una edad más madura, no que no debe casarse. Los mercadólogos tienen cierta posibilidad de modificar los valores secundarios, pero poca de modificar los valores centrales. Por ejemplo, la organización sin fines de lucro Mothers Against Drunk Drivers (MADD, madres contra conductores ebrios) no intenta impedir la venta de alcohol, pero sí promueve la idea de nombrar un conductor designado que no beberá esa noche. El grupo también está cabildeando para que se eleve la edad a la que se puede comenzar a beber.

La fuente de la juventud podría convertirse en una realidad en el nuevo milenio.

Existencia de subculturas

Toda sociedad contiene *subculturas*, grupos con valores compartidos que surgen de sus experiencias o circunstancias de vida especiales. Los aficionados a *Viaje a las estrellas*, los Musulmanes Negros y los Ángeles del Infierno representan subculturas cuyos miembros comparten creencias, preferencias y conductas. En la medida en que los grupos subculturales exhiben diferentes deseos y comportamientos de compra, los mercadólogos pueden escoger subculturas específicas como mercados meta.

Cronología: El 14 de octubre de 1066, Guillermo el Conquistador derrotó a los anglosajones dirigidos por Harold Godwinsson, y los normandos se convirtieron en gobernantes de Inglaterra.

Los mercadólogos a veces cosechan recompensas inesperadas al dirigirse a las subculturas. Por ejemplo, los mercadólogos siempre han sido entusiastas de los adolescentes porque son quienes fijan los rumbos de la sociedad en cuanto a moda, música, entretenimiento, ideas y actitudes. Ellos saben también que si atraen a alguien en su adolescencia, hay una buena probabilidad de que conserven a la persona como cliente en los años por venir. Frito-Lay, que consigue el 15% de sus ventas entre los adolescentes, dice que ha detectado un incremento en el consumo de frituras por parte de los adultos. "Creemos que se debe a que los captamos cuando eran adolescentes", dice un director de marketing de Frito-Lay.[33]

Cambios en los valores culturales secundarios al paso del tiempo

Aunque los valores centrales son más o menos persistentes, sí ocurren oscilaciones culturales. La aparición en los años sesenta de los *hippies*, los Beatles, Elvis Presley y otros fenómenos culturales tuvo un impacto profundo sobre el estilo de peinado, la indumentaria, las costumbres sexuales y las metas de los jóvenes. Los jóvenes actuales están bajo la influencia de nuevos héroes y modas pasajeras: Eddie Veder de Pearl Jam, Michael Jordan, y los patines de ruedas en línea.

Los mercadólogos tienen un intenso interés en detectar cambios culturales que podrían traer nuevas oportunidades o riesgos de marketing. Varias empresas ofrecen pronósticos socioculturales. El Yankelovich Monitor entrevista a 2,500 personas cada año y sigue la pista a 35 tendencias sociales, como la actitud de "fuera lo grande", el "misticismo", "vivir para hoy", "desprenderse de posesiones" y la búsqueda de la "sensualidad". Se describe el porcentaje de la población que comparte la actitud y el porcentaje que no la tiene. Por ejemplo, el porcentaje de personas que valoran la condición física y el bienestar ha aumentado constantemente con el paso de los años, sobre todo en el grupo de menores de 30 años, el de las mujeres jóvenes y el acomodado, así como la gente que vive en la parte occidental de Estados Unidos. Quienes venden alimentos naturistas y equipo para hacer ejercicio tratan de aprovechar esta tendencia con productos y comunicaciones apropiados. En 1995 Taco Bell sacó a la luz un nuevo menú bajo en grasa llamado "Border Lights". El Center for Science in the Public Interest, un grupo de protección al consumidor de Washington, alabó el nuevo menú por considerar que era "más que un truco de marketing".[34]

Cronología: La primera novela del mundo, La historia de Genji, fue escrita por una dama de la corte japonesa, Murasaki Shikibu, alrededor del año 1010.

RESUMEN

1. Las empresas de éxito se dan cuenta de que el entorno de marketing presenta una serie infinita de oportunidades y riesgos. Los principales responsables de identificar los cambios importantes en el macroentorno son los mercadólogos de las empresas. Más que cualquier otro grupo de la empresa, los gerentes de marketing deben ser quienes rastreen las tendencias y busquen oportunidades.
2. Se encuentran muchas oportunidades identificando *tendencias* (rumbos o sucesión de acontecimientos que tienen cierto ímpetu y durabilidad) y *megatendencias* (cambios sociales, económicos, políticos y tecnológicos importantes cuya influencia se deja sentir durante mucho tiempo).

3. Dentro del panorama global tan cambiante, el mercadólogo debe vigilar seis fuerzas importantes del entorno: demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, político-legales y socioculturales.
4. En el entorno *demográfico*, los mercadólogos deben ser conscientes del crecimiento mundial de la población; de los cambios en la mezcla de edades, composición étnica y niveles de educación; del surgimiento de familias no tradicionales; de los grandes desplazamientos geográficos de la población; y del abandono del marketing de masas en favor del micromarketing.
5. En el campo *económico*, los mercadólogos se deben concentrar en la distribución del ingreso, los niveles de ahorro y deuda, y la disponibilidad de crédito.
6. En el entorno *natural*, el mercadólogo debe tener en cuenta la escasez de materias primas, el aumento en los costos de la energía y en los niveles de contaminación, y el cambio en el papel de los gobiernos en la protección ambiental.
7. En el campo *tecnológico*, los mercadólogos deben tener en cuenta el ritmo acelerado de los cambios tecnológicos, las oportunidades de innovación, las variaciones en los presupuestos de investigación y desarrollo y la creciente regulación gubernamental propiciada por los cambios tecnológicos.
8. En el entorno *político-legal*, los mercadólogos deben trabajar dentro del marco de las múltiples leyes que regulan las prácticas de negocios, y trabajar con diversos grupos de interés especial.
9. En el campo *sociocultural*, el mercadólogo debe entender cómo la gente se ve a sí misma, a otros, a las organizaciones, la sociedad, la naturaleza y el universo. Se deben vender productos congruentes con los valores centrales y secundarios de la sociedad, y satisfacer las necesidades de diferentes subculturas dentro de una sociedad.

APLICACIONES

CONCEPTOS DEL CAPÍTULO

1. Uno de los cambios del entorno demográfico es la creciente proporción de adultos mayores, que constituyen muchos mercados para ciertos productos. Dé su opinión acerca de cómo esta tendencia demográfica podría afectar las características de los productos o los sistemas de distribución de lo siguiente:
   - **a.** *jugo de naranja Minute Maid*
   - **b.** *negocios de pedidos por correo*
   - **c.** *la oficina del Seguro Social*
2. Usted es gerente de producto de Minolta. Su jefa acaba de recibir una copia de *The Popcorn Report* (vea *Profundice en el estudio del marketing*, "Faith Popcorn señala 16 tendencias en la economía"). Aunque lo que su jefa estudió fue ingeniería, siempre le ha interesado el atractivo sensorial de las características de los productos, y este libro ha despertado su curiosidad acerca de este fenómeno. Prepare un informe en el que se resuma el impacto potencial de cada una de las 16 tendencias de Popcorn sobre el producto de Minolta (cámaras). Específicamente, ¿cómo afectará cada tendencia el desarrollo, las funciones y el marketing del producto?
3. Budweiser, Calvin Klein, McDonald's, Coca-Cola y Chevrolet son ejemplos de marcas que se han convertido en símbolos culturales de Estados Unidos. Mencione algunas marcas y productos que sean símbolos culturales de los siguientes países: (a) Japón, (b) Alemania, (c) Rusia, (d) Francia, (e) Italia, (f) Irlanda, (g) Colombia, (h) México, (i) Inglaterra, (j) Suiza, (k) las naciones del Oriente Medio, (l) Australia.

MARKETING Y PUBLICIDAD

1. El anuncio de la Figura 1, de la empresa Ericsson, con sede en Estocolmo, utiliza un bebé para captar la atención de la gente de negocios que toma decisiones de compra o influye en la compra de equipos y tecnologías de telecomunicaciones. ¿Cuáles de las megatendencias de John Naisbett están representadas en este anuncio? Apoye sus respuestas. ¿Qué implica este anuncio acerca de la respuesta de Ericsson al entorno tecnológico?

Figura 1

Figura 2

2. La mayor parte de los anuncios incluye una imagen del producto que se está promoviendo, no así el anuncio de Energizer que se muestra aquí. A qué segmento demográfico parece estar dirigido este anuncio? ¿Cómo lo sabe? ¿Qué actitudes se reflejan en este anuncio? ¿Cómo cree que otros segmentos vayan a responder? Si usted trabajara para Energizer, ¿en qué revistas decidiría publicar estos anuncios? Explique su decisión.

EL ENFOQUE TECNOLÓGICO

El ritmo acelerado de los cambios tecnológicos está creando oportunidades de marketing basadas en necesidades y estilos de vida nuevos. Considere la tendencia hacia el trabajo a distancia: gente que trabaja en casa en lugar de viajar a oficinas comerciales situadas a cierta distancia. Cada año, más empleados y gente emprendedora decide trabajar en su casa, creando una demanda creciente de computadoras personales, impresoras, máquinas de fax, servicios telefónicos, acceso a Internet y bienes y servicios relacionados.

El aumento en las ventas de equipo para oficinas caseras y servicios de comunicaciones no son la única consecuencia de este cambio tecnológico. Ahora que más gente está trabajando en su casa, su estilo de vida está cambiando, creando tanto oportunidades como riesgos. Por ejemplo, la gente ya no conduce su automóvil largas distancias para ir al trabajo, y podría comprar automóviles nuevos con menor frecuencia y usar menos gasolina. Por otra parte, sus gastos en comidas caseras y ropa informal aumentarán. Identifique otras dos oportunidades y riesgos de marketing que sean resultado de la tendencia hacia un mayor trabajo a distancia. Los trabajadores a distancia no aparecen en ningún directorio central. ¿Cómo entonces podrían las empresas localizar este segmento en crecimiento y dirigir hacia ellos su marketing?

MARKETING PARA EL MILENIO

Al principio del nuevo milenio las preocupaciones ecológicas están empujando el marketing en nuevas direcciones. Considere las tendencias en la industria del lavado en seco. Miles de "limpiadores verdes" están abriendo sus puertas por todo Estados Unidos. Fabricantes como Procter & Gamble y Exxon también se están subiendo al tren ecológico.

¿Qué implicaciones de marketing tiene esta tendencia? Obtenga algunas ideas de los vínculos que se dan en el sitio Web del Center for Neighborhood Technology (www.cnt.org), una organización sin fines de lucro que promueve el desarrollo económico y comunitario a través del mejoramiento ecológico. Busque en la parte de fabricación sostenible ("sus-

tainable manufacturing") para encontrar la sección sobre lavado húmedo ("wet cleaning"). Yendo más allá de los fluidos y equipo de limpieza, identifique dos oportunidades adicionales para productos nuevos relacionados con la limpieza verde. Si lo que motiva principalmente a los consumidores es la comodidad, ¿el marketing de estos productos debe o no hacer hincapié en la seguridad ecológica? ¿Cómo podría un aumento en la competencia de productos ecológicamente seguros afectar la estrategia de marketing de estos nuevos productos? ¿Y de los establecimientos de lavado en seco tradicionales?

USTED ES EL MERCADÓLOGO: PLAN DE MARKETING DE SONIC

Toda empresa tiene que examinar su microentorno para entender los acontecimientos clave que crean oportunidades y presentan riesgos. Esta exploración ambiental descubre tendencias y cambios emergentes que podrían afectar las necesidades de los clientes, la competencia y los mercados de la empresa.

Jane Melody le pide a usted explorar el entorno externo de Sonic para detectar señales de cambio que indiquen oportunidades y riesgos para los sistemas de sonido modulares. Reseñe la situación actual de Sonic y luego, utilizando recursos de biblioteca o de Internet (o ambas cosas), localice información que conteste las siguientes preguntas acerca del macroentorno de Sonic:

- *¿Qué cambios demográficos es probable que afecten el mercado meta de Sonic, los compradores entre los 20 y 40 años de edad? Por ejemplo, revise datos del Censo de Estados Unidos (www.census.gov) haciendo clic en "subjects A to Z" (temas de la A a la Z), haciendo clic después en "age" (edad) y accediendo a las proyecciones de edades, a nivel de estados.*
- *¿Qué cambios tecnológicos podrían afectar el desarrollo de productos y la aceptación de los productos actuales por parte de los compradores? Examine el sitio Web de* UHF Magazine *(www.uhfmag.com) en busca de noticias acerca de tecnologías de sonido como DVD; lea fuentes de la industria en busca de más tendencias tecnológicas.*
- *¿Qué tendencias económicas podrían influir en el futuro de la línea de productos? Visite el sitio Stat-USA del Departamento de Comercio (www.stat-usa.gov/), sobre todo temas clave dentro de la sección de Indicadores Económicos generales bajo el encabezado de "State of the Nation" (estado de la nación).*
- *¿Qué cuestiones político-legales podrían afectar a Sonic y a sus competidores? Examine el sitio Web Thomas (thomas.loc.gov) y busque todas las leyes federales relacionadas con oportunidades de importación-exportación, utilizando búsquedas con palabras clave como "import + stereo" y "export + stereo". Utilice también buscadores para encontrar cualquier reglamento nuevo que afecte las actividades de importación-exportación de los competidores.*

Una vez que haya terminado su exploración ambiental, analice los resultados y sus implicaciones para la labor de marketing de Sonic. Según le indique su profesor, resuma sus hallazgos y conclusiones en un plan de marketing por escrito.

NOTAS

1. Gene Del Vecchio, "Keeping It Timeless, Trendy", *Advertising Age*, 23 de marzo de 1998, p. 24.
2. Sue Shellenbarger, "'Child-Care Cams': Are They Good News for Working Parents?" *Wall Street Journal*, 19 de agosto de 1998, p. B1.
3. Kelly Shermach, "Niche Malls: Innovation for an Industry in Decline," *Marketing News*, 26 de febrero de 1996, p. 1.
4. Gerald Celente, *Trend Tracking* (Nueva York: Warner Books, 1991).
5. Vea Faith Popcorn, *The Popcorn Report* (Nueva York: HarperBusiness, 1992).
6. John Naisbitt y Patricia Aburdene, *Megatrends 2000* (Nueva York: Avon Books, 1990).
7. Pam Weisz, "Border Crossings: Brands Unify Image to Counter Cult of Culture", *Brandweek*, 31 de octubre de 31, 1994, pp. 24-28.
8. Buena parte de los datos estadísticos de este capítulo se tomó del *World Almanac and Book of Facts*, 1997 y el *Statistical Abstract of the United States*, 1997 (Washington, DC: U.S. Bureau of the Census, 1998).
9. Donella H. Meadows, Dennis L. Meadows, Jorgen Randers y William W. Behrens III, *The Limits to Growth* (Nueva York: New American Library, 1972), p. 41.

10. Philip Kotler y Eduardo Roberto, *Social Marketing: Strategies for Changing Public Attitudes* (Nueva York: Free Press, 1989).
11. Sally D. Goll, "Marketing: China's (Only) Children Get the Royal Treatment", *Wall Street Journal*, 8 de febrero de 1995, p. B1.
12. Bill Stoneman, "Beyond Rocking the Ages: An Interview with J. Walker Smith", *American Demographics*, mayo de 1998, pp. 45-49; Margot Hornblower, "Great X", *Time*, 9 de junio de 1997, pp. 58-59; Bruce Horowitz, "Gen X in a Class by Itself", *USA Today*, 23 de septiembre de 1996, p. B1.
13. Steve Johnson, "Beer Ads for a New Generation of Guzzlers", *Chicago Tribune*, 5 de junio de 1998, p. 1.
14. Jaine Lopiano-Misdom y Joanne de Luca, "Street Scene", *Across the Board*, marzo de 1998, p. 14.
15. David Leonhardt, "Hey Kids, Buy This", *Business Week*, 30 de junio de 1997, pp. 62-67; Lisa Krakowka, "In the Net", *American Demographics*, agosto de 1998, p. 56.
16. J. Walker Smith y Ann Clurman, *Rocking the Ages: The Yankelovich Report on Generational Marketing* (Nueva York: HarperBusiness, 1998).
17. Si desea descripciones de los hábitos de compra y enfoques de marketing dirigidos a afroestadounidenses y latinos, vea Chester A. Swenson, *Selling to a Segmented Market. The Lifestyle Approach* (Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 1992).
18. Jacquelyn Lynn, "Tapping the Riches of Bilingual Markets", *Management Review*, marzo de 1995, pp. 56-61.
19. Laura Koss-Feder, "Out and About", *Marketing News*, 25 de mayo de 1998, pp. 1, 20.
20. Ibid.
21. Dana Canedy, "As the Purchasing Power of Women Rises, Marketers Start to Pay More Attention to Them", *New York Times*, 2 de julio de 1998, p. 6.
22. Michael Barrier, "The Language of Success", *Nation's Business*, agosto de 1997, pp. 56-57.
23. Brad Edmondson, "A New Era for Rural Americans", *American Demographics*, septiembre de 1997, pp. 30-31. Vea también Kenneth M. Johnson y Calvin L. Beale, "The Rural Rebound", *The Wilson Quarterly*, primavera de 1998, pp. 16-27.
24. Robert Kelly, "'It Felt Like Home': More Are Making Move to Small Towns", *St. Louis Post-Dispatch*, 27 de abril de 1997, p. D6.
25. Lauri J. Flynn, "Not just a Copy Shop Any Longer, Kinko's Pushes Its Computer Services", *New York Times*, 6 de julio de 1998, p. D1.
26. David Leonhardt, "Two-Tier Marketing", *Business Week*, 17 de marzo de 1997, pp. 82-90.
27. Francoise L. Simon, "Marketing Green Products in the Triad", *The Columbia Journal of World Business*, otoño e invierno de 1992, pp. 268-85; y Jacquelyn A. Ottman, *Green Marketing: Responding to Environmental Consumer Demands* (Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 1993).
28. Vea "White House to Name 22 Technologies It Says Are Crucial to Prosperity, Security", *Wall Street Journal*, 26 de abril de 1991, p. 2.
29. Vea "R&D Scoreboard: On a Clear Day You Can See Progress", *Business Week*, 29 de junio de 1992, pp. 104-25.
30. Vea Dorothy Cohen, *Legal Issues on Marketing Decision Making* (Cincinnati: South-Western, 1995).
31. Rajiv Chandrasekaran, "AOL Settles Marketing Complaints", *Washington Post*, 29 de mayo de 1998, p. F1.
32. Arnold Mitchell del Stanford Research Institute, publicación privada.
33. Laura Zinn, "Teens: Here Comes the Biggest Wave Yet", Business Week, 11 de abril de 1994, pp. 76-86.
34. Glenn Collins, "From Taco Bell, a Healthier Option", *New York Times*, 9 de febrero de 1995, p. D4.

CAPÍTULO

6

Análisis de los mercados de consumo y de la conducta del comprador

En este capítulo abordaremos las siguientes preguntas:

- ¿Cómo influyen en la conducta de compra las características culturales, sociales, personales y psicológicas del comprador?
- ¿Cómo toma el comprador sus decisiones de compra?

MARKETING según Kotler

Lo más importante es pronosticar hacia dónde van a ir los competidores, y estar ahí antes que ellos.

El objetivo del marketing es precisar y satisfacer las necesidades y deseos de los clientes meta. El campo de *conducta del consumidor* estudia la forma en cómo los individuos, grupos y organizaciones seleccionan, compran, usan y disponen de bienes, servicios, ideas o experiencias para satisfacer sus necesidades y deseos.

Entender la conducta de los consumidores y "conocer a los clientes" nunca es sencillo. Los clientes a veces dicen una cosa y hacen otra, y es posible que no sean conscientes de sus motivaciones más profundas. Ellos podrían responder a influencias que hacen que cambien de parecer en el último minuto. Las empresas pequeñas, como la empresa nueva israelí Sky Is The Ltd., y las corporaciones enormes, como Whirlpool Corporation, pueden beneficiarse si saben cómo y por qué compran sus consumidores:

- **Bible Bread** La observación aparentemente casual de clientes desprevenidos proporcionó a Peter Shamir retroalimentación pertinente acerca de los mejores lugares donde los consumidores podrían comprar la galleta tipo oblea, Bible Bread. Después de dedicar seis meses a acechar consumidores en los supermercados, tiendas de *delicatessen* y tiendas para *gourmets*, Shamir, de Sky Is The Ltd., observó que el consumidor promedio tardaba unos 10 segundos en encontrar la galleta que quería. Shamir se percató de que, a causa de este lapso tan pequeño, sería fácil pasar por alto el Bible Bread en los pasillos dedicados a galletas en los supermercados grandes. Con su surtido más limitado, las tiendas para *gourmets*, de alimentos naturistas y kosher eran más congruentes con el producto. Ahora las galletas de la nueva empresa israelí se venden en tiendas para *gourmets* y de especialidad en 30 estados de Estados Unidos.[1]

- **Whirlpool Corporation** En la industria de los electrodomésticos, la lealtad de los consumidores hacia las marcas se forja durante décadas y se pasa de generación en generación. Con el fin de sacudir la participación en el mercado tan establecida y conocer las necesidades a veces inconscientes de los consumidores, la gigantesca Whirlpool Corporation llegó al extremo de contratar a un antropólogo. Éste visitó los hogares de la gente, observó cómo usaban sus aparatos, y habló con todos los miembros del hogar. Whirlpool descubrió que en las familias muy ocupadas las mujeres no eran las únicas que lavaban ropa. Armados con este conocimiento, ingenieros de la empresa diseñaron controles codificados por color para la lavadora y la secadora que hacían que para los niños y hombres fuera más fácil operarlas.[2]

No entender las motivaciones, necesidades y preferencias de los clientes puede ser fatal. Considere lo que sucedió cuando Kodak introdujo su cámara Advanta: un costoso fracaso. La empresa había alardeado de ella como un producto de alta tecnología, pero en el mercado dominaban los *baby boomers* maduros. Cuando uno pasa a la segunda mitad de su vida, los aspectos llamativos de una nueva tecnología generalmente comienzan a perder su atractivo, y la sencillez comienza a hacer a un lado a la complejidad en las preferencias de los consumidores.

El estudio de los clientes proporciona ideas para desarrollar nuevos productos, características de los productos, precios, canales, mensajes y otros elementos de la mezcla de marketing. En este capítulo exploraremos la dinámica de compra de los consumidores individuales; en el que sigue exploraremos la dinámica de compra de los compradores institucionales.

UN MODELO PARA LA CONDUCTA DEL CONSUMIDOR

El punto de partida para entender la conducta de los compradores es el modelo de estímulo-respuesta que se muestra en la figura 6.1. Los estímulos de marketing y del entorno entran en la conciencia del comprador. Las características y procesos de decisión del comprador dan origen a ciertas decisiones de compra. La tarea del mercadólogo es entender qué sucede en la conciencia del comprador entre la llegada de los estímulos del exterior y las decisiones de compra del comprador.

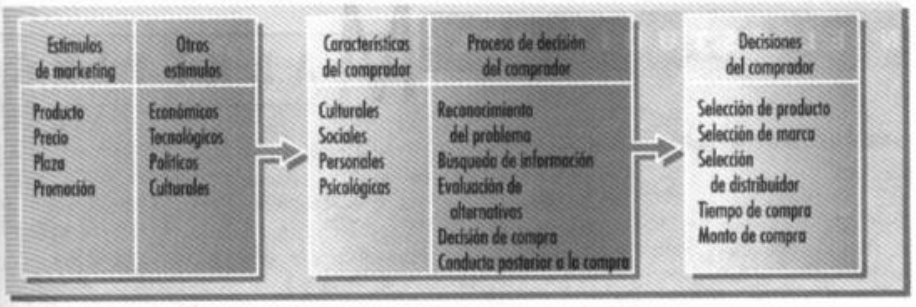


FIGURA 6.1

Modelo de conducta del comprador

PRINCIPALES FACTORES QUE INFLUYEN EN LA CONDUCTA DEL CONSUMIDOR

En la conducta de compra de un consumidor influyen factores culturales, sociales, personales y psicológicos. Los factores culturales son los que ejercen la influencia más amplia y más profunda.

FACTORES CULTURALES

La cultura, la subcultura y la clase social tienen especial importancia en la conducta de compra.

Cultura

La *cultura* es el determinante fundamental de los deseos y la conducta de una persona. Al crecer, el niño adquiere un conjunto de valores, percepciones, preferencias y conductas a través de su familia y otras instituciones clave. Un niño que crece en Estados Unidos se ve expuesto a los siguientes valores: logro y éxito, actividad, eficiencia y sentido práctico, progreso, comodidad material, individualismo, libertad, comodidad externa, humanitarismo y espíritu de juventud.[3]

Subcultura

Cada cultura consta de subculturas más pequeñas que proporcionan a sus miembros una identificación y socialización más específicas. Las subculturas incluyen nacionalidades, religiones, grupos raciales y regiones geográficas. Muchas subculturas constituyen importantes segmentos de mercado, y los mercadólogos a menudo diseñan productos y programas de marketing a la medida de sus necesidades. (Vea *Profundice en el estudio del marketing*, "Marketing a latinos, afroestadounidenses y personas mayores".)

Eventos del milenio: en el año 2000 se programó en Hamburgo La Feria Mundial más grande de todos los tiempos.

Clase social

Prácticamente todas las sociedades humanas exhiben cierta estratificación social. Dicha estratificación a veces adopta la forma de un sistema de castas en el que los miembros de las diferentes castas se crían para desempeñar ciertos papeles y no pueden cambiar de casta. Lo más común es que la estratificación adopte la forma de clases sociales.

- Las ***clases sociales*** son divisiones relativamente homogéneas y duraderas de una sociedad, que se ordenan jerárquicamente y cuyos miembros comparten valores, intereses y conductas similares.

Las clases sociales no reflejan únicamente el nivel de ingresos, sino también otros indicadores como ocupación, educación y área de residencia. Las clases sociales difieren en cuanto a su vestir, patrones de lenguaje, preferencias de recreación y muchas otras características. La tabla 6.1 describe las siete clases sociales que los sociólogos han identificado en Estados Unidos.

Las clases sociales tienen varias características. Primera, los miembros de una misma clase social tienden a comportarse de forma más parecida que personas de dos clases sociales distintas. Segunda, se percibe que las personas ocupan posiciones inferiores o superiores según su clase social. Tercera, una clase social está indicada por un conjunto de variables —por ejemplo, ocupación, ingresos, riqueza, educación y orientación de valores— y no por alguna variable individual. Cuarta, los individuos pueden pasar de una clase social a otra

Marketing a latinos, afroestadounidenses y personas mayores

Si las subculturas se vuelven lo bastante grandes y acomodadas, es común que las empresas diseñen programas de marketing especiales para ofrecerles sus servicios. He aquí ejemplos de tres importantes subculturas estadounidenses.

Latinos

Se cree que los latinos (también llamados hispanos) constituirán una cuarta parte de la población estadounidense para el año 2050, pues son la minoría de más rápido crecimiento y pronto serán la minoría más grande en ese país. El poder de compra anual de los latinos en Estados Unidos es de $348,000 millones de dólares, y abarca de todo, desde automóviles hasta computadoras. Los cinco principales mercados de latinos en Estados Unidos son Los Ángeles, la ciudad de Nueva York, Miami, Chicago y San Francisco.

Entender el segmento latino es difícil para los mercadólogos porque dista mucho de ser un mercado homogéneo. Unas dos docenas de nacionalidades se pueden clasificar como "latinos", e incluyen cubanos, mexicanos, puertorriqueños, dominicanos y otros grupos de Centro y Sudamérica. El grupo representa una mezcla de culturas, tipos físicos, orígenes raciales y aspiraciones. No obstante sus diferencias, los latinos a menudo comparten fuertes valores familiares, una necesidad de ser respetados, lealtad hacia los productos y un intenso interés en la calidad de los productos. Desde luego, el principal denominador común es el idioma, y los mercadólogos que se dirigen a los latinos con promociones o anuncios especiales en español pueden cosechar grandes beneficios. Carnival Food Stores, basada en Dallas, que es una de las 10 principales ciudades en términos de población latina, ha incrementado la satisfacción de la clientela contratando empleados bilingües y proporcionando letreros, folletos y todos sus materiales promocionales en español. Carnival también patrocina un "infomercial" en español y promociones especiales de "aprecio a los clientes" latinos. Los latinos se muestran muy abiertos al marketing directo en su idioma materno, simplemente porque reciben la décima parte de correo en español, del que el estadounidense típico recibe en inglés. El mejor medio para llegar a los latinos es la televisión en español. Los hispanos tienden a ver más televisión que el estadounidense medio, y prefieren ver programas en su idioma materno.

Otra lente a través de la cual puede verse el mercado latino es el grado en que los latinos se asimilan a la cultura (hay asimilación cuando un grupo adquiere los gustos y valores de un grupo diferente, más grande). Aunque cada vez más latinos se están comportando como consumidores generales, la inmigración está haciendo crecer la fracción cuyas preferencias en cuanto a estilo de vida siguen ligadas claramente a su país de origen. En Miami, con su vigorosa comunidad cubanoamericana, sólo el 37% se ha asimilado culturalmente. En Chicago, el 76% se ha asimilado parcial o casi totalmente. Goya Foods de Seacaucus, Nueva Jersey, el más grande generador de ingresos en el campo de productos latinoamericanos, aprovecha las preferencias alimenticias de los latinos no asimilados, como los *nopalitos* (cactácea rebanada) y los *tostones* (plátano grande verde frito). Las ventas de Goya han aumentado de $300 millones de dólares en 1990 a más de $500 millones.

Afroestadounidenses

El poder de compra de los 34 millones de estadounidenses de origen africano se ha multiplicado durante la próspera década de 1990. El poder de compra de los afroestadounidenses era de más de $500,000 millones de dólares en 1998. ¿En qué están gastando su dinero los afroestadounidenses? Los hogares negros gastan más que los blancos en ropa para niños, calzado atlético, servicios de cuidado personal y alquiler de automóviles. Unas de sus motivaciones principales son la calidad y el surtido, y ellos compran más en tiendas del vecindario.

Muchas empresas han tenido éxito adaptando sus productos para satisfacer las necesidades de los afroestadounidenses. Hallmark Cards, Inc. lanzó su marca afrocéntrica, Mahogany, con sólo 16 tarjetas en 1987; hoy día la empresa ofrece 800 tarjetas. Otras empresas están dejando de crear productos aparte para afroestadounidenses y en vez de ello están ofreciendo líneas de productos más inclusivas dentro de la misma marca que se dirige al mercado general. L'eggs de Sara Lee Corporation descontinuó su línea de pantimedias Color-Me-Natural para mujeres negras y ahora ofrece tonos y estilos de malla populares entre las mujeres de color con la mitad de las submarcas de orientación general de la empresa.

Desafortunadamente, muchos mercadólogos creen que dirigirse a los afroestadounidenses simplemente implica mostrarles imágenes de superestrellas e ídolos negros como Michael Jordan, Shaquille O'Neal y la actriz Halle Berry. Los medios y especialistas en marketing afroestadounidenses aconsejan a los mercadólogos asociarse a medios propiedad de afroestadounidenses y a la comunidad negra, y contratar a más afroestadounidenses. Mutual of New York (MONY) se dio cuenta de que los afroestadounidenses prefieren hablar con miembros de su propio grupo étnico cuando tienen preguntas o dudas acerca de los seguros. La empresa incrementó el número de afroestadounidenses en puestos de ventas y trató de establecer una presencia comunitaria en las organizaciones afroestadounidenses patrocinando y organizando conferencias y talleres con esos grupos.

(continúa)

—ascendiendo o descendiendo— durante el curso de su vida. El alcance de esta movilidad varía dependiendo de la rigidez de la estratificación social en una sociedad dada.

Las clases sociales muestran claras preferencias de productos y marcas en muchas áreas, que incluyen ropa, mobiliario casero, actividades del tiempo libre, y automóviles. Algunos mercadólogos concentran su labor en una sola clase social. Por ejemplo, el restaurante Four Seasons de Manhattan se dirige a clientes de la clase alta, mientras que Joe's Diner de Brooklyn se dirige a clientes de clase baja. Las clases sociales difieren en cuanto a sus preferencias por los medios: los consumidores de clase alta prefieren revistas y libros, y los de clase baja, televisión. Incluso dentro de una categoría de medios, como la televisión, los consumidores de clase alta prefieren noticias y buenas películas, mientras que los de clase baja prefieren telenovelas y programas deportivos. También hay diferencias de lenguaje entre las clases sociales. El anunciante tiene que crear textos y diálogos que suenen reales a la clase social objetivo.

(continuación)

En la era de la información, los mercadólogos también necesitan dirigirse a la comunidad afroestadounidense virtual. Los negros gastaron per cápita dos veces más que los consumidores blancos en servicios en línea. Los afroestadounidenses están visitando cada vez más sitios Web como The Black World Today (www.tbwt.com), un *USA Today* negro en Internet que se dirige a la cultura negra en formas que la televisión de cadenas y de cable pocas veces usa. A pesar de la popularidad de sitios Web "negros" como Urban Sports Network, NetNoir, Afronet y Cafe Los Negroes, pocos mercadólogos han comenzado a tomar en serio esta categoría.

NetNoir, The Black Network: un sitio Web muy popular orientado a las preocupaciones e intereses de un grupo étnico específico.

El mercado de los mayores de 50 años

Más vale que la magnitud —y el dinero— del mercado maduro impresione a los mercadólogos si es que éstos quieren prosperar en el nuevo milenio. La población en Estados Unidos de consumidores maduros, de 50 o más años de edad, ya asciende a 75 millones y llegará a los 115 millones en los próximos 25 años. Ahora que un *baby boomer* cumple 50 años cada 7 segundos, el tamaño de este grupo habrá crecido para cuando usted termine de leer este párrafo. El mercado de los mayores de 50 representa la friolera de $1.6 billones de dólares en poder de compra, y se espera que esta cifra aumente en un 29% durante los próximos años.

Los mercadólogos obsesionados con la juventud no sólo han descuidado tradicionalmente este enorme mercado, sino que hasta los han repelido con estereotipos de abuelitas y abuelitos que viven de ingresos fijos. Los mayores, y sobre todo los *baby boomers* que ahora son mayores, toman decisiones de compra basadas en el estilo de vida, no la edad, y se trata de un estilo de vida activo. Si bien las personas mayores solían percibirse a sí mismas como 10 años más jóvenes de lo que realmente eran, esa brecha se está ensanchando, pues los *boomers* a menudo se recortan 20 años. Las campañas de marketing de éxito toman muy en cuenta esta diferencia entre la autopercepción y la realidad. Los anuncios de Pfizer muestran gente mayor que ahora vive su vida a plenitud gracias a las medicinas de Pfizer. En un anuncio se muestra a una mujer que viaja por todo el mundo; en otro, a un ex-campeón de natación ahora veterano dice cómo pudo volver a competir. Un comercial de Nike muestra un levantador de pesas ya mayor que orgullosamente proclama: "No sólo soy fuerte para mi edad. ¡Soy fuerte!"

Sin embargo, a pesar de que dicen sentirse jóvenes, es una realidad que las personas mayores tienen menos agudeza visual y destreza manual, y los mercadólogos deben tomar esto en cuenta al envasar los productos. Entre las principales quejas que tiene la gente mayor en lo tocante a la presentación están las diminutas y abigarradas letras de las etiquetas farmacéuticas, las bolsas del interior de las cajas de cereal, que están selladas térmicamente, u otras bolsas de bocadillos, también difíciles de abrir, o las envolturas de plástico encogido que son imposibles de quitar.

Fuentes: (Latinos) Leon E. Wynter, "Business & Race: Hispanic Buying Habits Become More Diverse", *Wall Street Journal*, 8 de enero de 1997, p. B1; Lisa A. Yorgey, "Hispanic Americans", *Target Marketing*, febrero de 1998, p. 67; Carole Radice, "Hispanic Consumers: Understanding a Changing Market", *Progressive Grocer*, febrero de 1997, pp. 109-14. Vea también Brad Edmondson, "Hispanic Americans in 1001", *American Demographics*, enero de 1997, pp. 16-17 y "Targeting the Hispanic Market", *Advertising Age*, sección especial, 31 de marzo de 1997, pp. A1-A12. (Afroestadounidenses) Valerie Lynn Gray, "Going After Our Dollars", *Black Enterprise*, julio de 1997, pp. 68-78; David Kiley, "Black Surfing", *Brandweek*, 17 de noviembre de 1997, p. 36; "Leggs Joins New Approach in Marketing to African-American Women", *Supermarket Business*, junio de 1998, p. 81 ; Beth Belton, "Black Buying Power Soaring", *USA Today*, 30 de julio de 1998, p. 1B; Dana Canedy, "The Courtship of Black Consumers", *New York Times*, 11 de agosto de 1998, p. D1. (Mayores de 50) Rick Adler, "Stereotypes Won't Work with Seniors Anymore", *Advertising Age*, 11 de noviembre de 1996, p. 32; Richard Lee, "The Youth Bias in Advertising", *American Demographics*, enero de 1997, pp. 47-50; Cheryl Russell, "The Ungraying of America", *American Demographics*, julio de 1997, pp. 12-15; Sharon Fairley, George P. Moschis, Herbert M. Myers y Arnold Thiesfeldt, "Senior Smarts: The Experts Sound Off", *Brandweek*, 4 de agosto de 1997, pp. 24-25; Candace Corlett, "Senior Theses", *Brandweek*, 4 de agosto de 1997, pp. 22-23.

FACTORES SOCIALES

Además de los factores culturales, la conducta del consumidor se halla influida por factores sociales como grupos de referencia, familia, y función y *status* sociales.

Grupos de referencia

- Los ***grupos de referencia*** de una persona consisten en todos aquellos grupos que tienen una influencia directa (cara a cara) o indirecta sobre las actitudes o conductas de la persona. Los grupos que influyen directamente en una persona se llaman *grupos de pertenencia*.

Algunos grupos de pertenencia son grupos primarios, como la familia, amigos, vecinos y compañeros de trabajo, con los que la persona interactúa de forma más o menos con-

TABLA 6.1

Características de las principales clases sociales de Estados Unidos

1. Alta superior (menos del 1%)	La élite social que vive de riqueza heredada. Éstos contribuyen sustancialmente a la beneficencia, organizan los bailes de debutantes, mantienen más de una vivienda, y envían a sus hijos a las mejores escuelas. Esta clase constituye un mercado para joyas, antigüedades, casas y vacaciones. Es común que sus compras y vestimenta sean conservadores. Aunque es un grupo pequeño, sirve como grupo de referencia en la medida en que las otras clases sociales imitan sus decisiones de consumo.
2. Alta inferior (cerca del 2%)	Personas que han obtenido elevados ingresos o riqueza gracias a su excepcional capacidad en las profesiones o los negocios. Por lo regular provienen de la clase media. Suelen participar en actividades sociales y cívicas y buscan comprar los símbolos de status para ellos y para sus hijos. Esta clase incluye los nuevos ricos, cuyo patrón de consumo vistoso tiene el fin de impresionar a las clases inferiores. La ambición de la clase alta inferior es ser aceptada en el estrato superior.
3. Media alta (12%)	Esta clase no posee status familiar ni extraordinaria riqueza. Les preocupa principalmente su "carrera". Han alcanzado posiciones como profesionales, gente de negocios independiente, y gerentes corporativos. Ellos creen en la educación y quieren que sus hijos adquieran habilidades profesionales o administrativas. Los miembros de esta clase gustan de manejar ideas y tienen un sentido cívico elevado. Están orientados al hogar y son el mercado de calidad para casas, ropa, muebles y aparatos.
4. Clase media (32%)	Trabajadores de oficina y técnicos con remuneración promedio que viven "en el lado correcto de la ciudad". Es común que compren productos populares para seguir las tendencias. El 25% tiene automóvil importado, y a casi todos les interesa la moda. La clase media cree en gastar dinero en "experiencias que valen la pena" para sus hijos y en dirigirlos hacia una educación universitaria.
5. Clase trabajadora (38%)	Obreros con remuneración promedio y otros que tienen un estilo de vida de clase trabajadora, sean cuales sean sus ingresos, antecedentes escolares o empleo. La clase trabajadora depende mucho de los parientes para recibir apoyo económico y emocional, enterarse de oportunidades de trabajo, y recibir consejos y ayuda. Vacaciones para la clase trabajadora implica por lo común quedarse en la ciudad, y "salir" implica ir a un lago o centro vacacional a no más de dos horas de distancia. La clase trabajadora tiende a mantener divisiones marcadas y estereotipos en cuanto a los papeles de los sexos.
6. Baja superior (9%)	La clase baja superior trabaja, aunque su nivel de vida apenas rebasa el de la pobreza. Desempeñan labores no calificadas y están muy mal remunerados. Es común que su educación sea deficiente.
7. Baja inferior (7%)	La clase baja inferior recibe asistencia social, vive en clara pobreza y por lo regular no tiene empleo. A algunos no les interesa encontrar un trabajo permanente, y casi todos dependen de la ayuda pública o de la caridad para obtener ingresos.

Fuentes: Richard P. Coleman, "The Continuing Significance of Social Class to Marketing", *Journal of Consumer Research*, diciembre de 1983, pp. 265-80; y Richard P. Coleman y Lee P. Rainwater, *Social Standing in America: New Dimension of Class* (Nueva York: Basic Books, 1978).

tinua e informal. La gente también pertenece a grupos secundarios, como grupos religiosos, profesionales y sindicales, que suelen ser más formales y requerir una interacción menos continua.

Los grupos de referencia influyen en las personas en por lo menos tres formas distintas. Dichos grupos exponen al individuo a conductas y estilos de vida nuevos; influyen en las actitudes y el autoconcepto; y crean presiones de conformidad que podrían afectar las decisiones reales en cuanto a productos y marcas.

En la gente también influyen grupos a los que no pertenecen. Los *grupos de aspiración* son aquellos a los que la persona quisiera unirse; los *grupos disociativos* son aquellos cuyos valores o conductas el individuo rechaza.

Los mercadólogos tratan de identificar los grupos de referencia de sus clientes meta. Sin embargo, el nivel de influencia de los grupos de referencia varía dependiendo de los productos y marcas. Al parecer, los grupos de referencia sólo influyen marcadamente en las decisiones tanto de producto como de marca en el caso de los automóviles y los televisores a color; influyen principalmente en la selección de marca en el caso de muebles y ropa; e influyen principalmente en la selección de producto en el caso de cervezas, cigarrillos y cosas similares.

Cronología: Los chinos inventaron los relojes astronómicos impulsados por agua cerca del año 1000 de nuestra era.

Los fabricantes de productos y marcas en los que se deja sentir una fuerte influencia de grupos deben determinar cómo llegar a los líderes de opinión de esos grupos de referencia e influir en ellos. Un *líder de opinión* es la persona que interviene en las comunicaciones informales relacionadas con productos y que ofrece consejos o información acerca de un producto o categoría de productos específica, como cuál de varias marcas es la mejor o cómo podría usarse un producto dado.[4] Hay líderes de opinión en todos los estratos de la sociedad, y una persona puede ser líder de opinión en ciertas áreas de producto y un seguidor de opinión en otras áreas. Los mercadólogos tratan de llegar a los líderes de opinión identificando características demográficas y psicográficas asociadas al liderazgo de opinión, identificando los medios que leen los líderes de opinión y dirigiendo mensajes a estos líderes de opinión. Las tendencias de moda en música, lenguajes y ropa para adolescentes en Estados Unidos nacen en los barrios céntricos de las ciudades y se extienden rápidamente a las juventudes que viven en los suburbios. Las empresas de ropa que quieren atraer al voluble mercado juvenil, tan consciente de la moda, están haciendo un esfuerzo concertado por monitorear el estilo y la conducta de los líderes de opinión urbanos:

- **Levi Strauss & Company** Levi Strauss ha sentido las presiones de la competencia ahora que los adolescentes y jóvenes están prefiriendo la ropa de diseñador y marcas más "en onda". A fin de revitalizar las ventas de su línea de ropa Silver Tab, la agencia publicitaria de la empresa, TBWA Chiat/Day, encargó a varios empleados construir una red de contactos familiarizados con el ambiente urbano, incluidos asiduos visitantes a clubs nocturnos, estilistas, fotógrafos y *disk jockeys*. La agencia mantuvo una colección de recortes de gente y aspectos y los clasificó en "tribus" definidas por la música que les gusta, como la música sintética repetitiva conocida como *tecno*, música *hip-hop* y *rap*, y el *soul* "*retro*". En sus anuncios ilustrados dirigidos a la cultura del *hip-hop* y el *rap* aparecía la frase "*It's bangin' son*", que significa "buena onda" o "muy de actualidad", y unos adolescentes vestidos con ropa Silver Tab —pantalones bombachos, pantalones ceñidos a la cadera, blusas diminutas—, y con accesorios como anillos en la nariz, localizadores (*beepers*) y alhajas de oro gruesas.[5]

Familia

La familia es la organización de compras de consumo más importante de la sociedad y se ha investigado extensamente.[6] Los miembros de la familia son el grupo de referencia primario más influyente. Podemos distinguir dos familias en la vida del comprador. La *familia de orientación* consiste en los padres y hermanos de la persona. De los padres, la persona adquiere una orientación en cuanto a religión, política y economía, y un sentido de ambición personal, autoestima y amor.[7] Incluso si el comprador ya no interactúa mucho con sus padres, la influencia de éstos sobre su conducta puede ser importante. En los países en que los padres viven con sus hijos ya crecidos, su influencia puede ser sustancial. Una influencia más directa sobre la conducta de compra cotidiana es la propia *familia de procreación*, es decir, el propio cónyuge y los hijos.

Entre los eslogans para conceptos de marketing del milenio está el de "Educación Financiera para el Nuevo Milenio".

A los mercadólogos les interesan los papeles y la influencia relativa del marido, la esposa y los hijos sobre la compra de una amplia variedad de productos y servicios. Estos papeles varían mucho en los diferentes países y clases sociales. Por ejemplo, es más probable que los estadounidenses de origen vietnamita se ajusten al modelo tradicional en el que el hombre toma las decisiones cuando se hace cualquier compra grande. De manera similar, los anuncios que tienen éxito entre los estadounidenses de origen coreano por lo regular muestran un hombre de treinta y tantos o cuarenta y tantos años, a menos que se anuncie un producto específicamente para mujeres, como las joyas.[8]

En Estados Unidos, la participación esposo-esposa tradicionalmente ha variado mucho según la categoría de producto. Por tradición, la esposa ha actuado como principal agente de compras de la familia, sobre todo en el caso de alimentos, artículos para el hogar y ropa ordinaria. En el caso de productos y servicios costosos como vacaciones o casas, la decisión

normalmente la toman juntos. El mercadólogo necesita determinar qué miembro tiene por lo regular mayor influencia en la selección de diversos productos. En muchos casos el factor decisivo es quién tiene más poder o conocimientos.

El poder de las mujeres en el hogar está aumentando rápidamente; en particular, el poder de compra. El gurú de negocios Tom Peters cita a las mujeres como la oportunidad de marketing número uno, y dice:

> *La investigación de mercados no deja lugar a duda: las mujeres toman o influyen considerablemente en la mayor parte de las decisiones de compra. Casas... Atención médica. Automóviles, vacaciones. Y martillos y clavos en la enorme industria del "hágalo usted mismo" (DIY por sus siglas en inglés): una de las pocas ejecutivas de una cadena DIY me habló de lo asombrados que estaban sus colegas hombres de que el 60% de sus clientes fueran mujeres... Las mujeres representan los verdaderos ingresos. Ahora cerca de 8 millones de mujeres son dueñas de empresas en Estados Unidos, en comparación con 400,000 en 1970. Ellas dan empleo a unos 18.5 millones de personas... 40% más que las viejas empresas industriales Forbes 500. Cerca del 22% de las esposas que trabajan ganan más que su esposo, y las mujeres constituyen cerca de la mitad de la población de quienes acumulan ganancias de $500,000 dólares netos o más.*[9]

La gente que nació después de 1979 forma parte de la "generación del milenio".

En vista de los grandes avances de las mujeres en el lugar de trabajo, sobre todo en empleos no tradicionales, los patrones tradicionales de compra de los hogares están cambiando gradualmente. Los desplazamientos en los valores sociales en cuanto a la división del trabajo doméstico también han debilitado ideas comunes como la de que "las mujeres compran todos los artículos para el hogar". Investigaciones recientes han revelado que aunque los patrones de compra tradicionales siguen siendo válidos, los esposos y esposas *baby boomers* están más dispuestos a ir de compras juntos para conseguir los productos que tradicionalmente se consideraba estaban bajo el control individual de un cónyuge o el otro.[10] Por ello, quienes venden productos de conveniencia están cometiendo un error si piensan que las mujeres son las principales o las únicas compradoras de sus productos. Asimismo, quienes venden productos que tradicionalmente sólo los hombres adquirían podrían tener que comenzar a pensar en las mujeres como posibles compradoras.

Esto ya está sucediendo en el negocio de los automóviles:

- **Cadillac** Las mujeres ya constituyen el 34% del mercado de los automóviles de lujo, y los fabricantes de coches se han dado cuenta de ello. Diseñadores de sexo masculino de Cadillac se ponen clips para papeles en los dedos a fin de simular qué se siente operar botones, perillas y otros aditamentos interiores con uñas más largas. El Cadillac Catera cuenta con una guantera con aire acondicionado para preservar artículos como lápiz labial y película. Bajo el capó, en el compartimento del motor, marcas amarillas indican dónde se deben introducir los líquidos para el auto.[11]

Otro cambio en los patrones de compra es el incremento en la cantidad de dinero que gastan los niños y adolescentes, y en la influencia que tienen.[12] La actual es una era en la que los niños no sólo se dejan ver y oír, sino que también se les atiende como nunca antes. Las cifras lo demuestran. Se estima que los niños entre los 4 y 12 años gastan cerca de $24,400 millones de dólares: tres veces el valor del mercado de los cereales listos para comerse. El poder de los niños sobre su propio dinero es precisamente lo que indujo a Ty, Inc., a introducir los Beanie Babies, la línea de unas 100 pequeñas criaturas de peluche que tan extraordinario éxito tuvo. Los Beanie Babies cuestan unos $6 dólares, más o menos lo que un niño recibe para gastar cada semana. La influencia indirecta de los niños entre 2 y 14 años sobre los gastos de los padres representó $300,000 millones de dólares en compras del hogar en 1997. Con "influencia indirecta" nos referimos a que los padres conocen las marcas y productos que sus hijos prefieren, sin que éstos hagan sugerencias o peticiones claras. La influencia directa describe las sugerencias, peticiones y exigencias de los hijos: "Quiero ir a McDonald's". La influencia directa alcanzó un nivel máximo de cerca de $188,000 millones de dólares en 1997. Los mercadólogos no tradicionales están dándose cuenta de que el camino más directo a la billetera de papá o de mamá puede ser a través de Junior:

Cómo reducir el tamaño de las familias seguirá siendo un problema en el nuevo milenio.

- **General Motors** El número de mayo de 1997 de *Sports Illustrated for Kids*, una revista dirigida a niños varones de 8 a 14 años, incluía en el reverso de la portada un anuncio en colores vivos, de dos páginas, de la miniván Chevy Venture. Éste fue el primer intento de GM por cortejar a quienes llama "consumidores del asiento trasero". El gerente de marca del Venture envió la miniván a centros comerciales y mostró avances de la película *Hércules* de Disney con una videograbadora en su interior. Estos días, es común que los niños rompan empates cuando los papás están tratando de decidir qué coche comprar.[13]

Aunque GM exhibió su miniván en un *mall*, es más probable que las empresas actuales exhiban sus productos a los chicos —y les soliciten información de marketing— a través de Internet. Esta práctica ha hecho que los grupos de consumidores y padres se levanten en armas. Cerca de 4 millones de jóvenes menores de 17 años se conectaron en línea en 1996, y el número se está disparando. Los mercadólogos se les han unido en línea, a menudo ofreciendo cosas gratuitas a los niños a cambio de información personal (que se obtiene sin el consentimiento de los padres). Muchos han sido criticados por esta práctica y por no diferenciar claramente los anuncios de los juegos y entretenimientos. La Direct Marketing Association está adoptando una postura firme respecto a hacer marketing dirigido a niños en Internet. Si quiere conocer sus pautas, vea el *Memorándum de marketing*, "Lo que todo mercadólogo debe saber: ética de Internet para dirigirse a los niños". Una empresa que usa tácticas éticas para hacer marketing dirigido a los niños es también uno de los sitios más populares entre éstos, Disney Online:

- **Disney Online** Disney se considera un líder en cuanto a educar a los padres y los niños respecto a los beneficios de la Internet, así como sus riesgos. Y con razón justificada. Disney presenta claramente sus políticas en línea con un vínculo en su portal y en los portales de sus otros sitios, que incluyen Disney's Daily Blast, un servicio propio que se ofrece por suscripción y que está orientado a los niños de 3 a 12 años. Las prácticas en línea de Disney incluyen avisar a los padres a través de correo electrónico de cuándo un niño proporcionó información personal a un sitio Web, ya fuera para participar en un concurso, emitir un voto o registrarse en un sitio. Aunque muchos sitios y anunciantes usan "cookies" —pequeños fragmentos de información que un sitio Web coloca en la computadora del usuario a fin de personalizar su visita— Disney no usa cookies para fines de promoción o marketing, y no las comparte con terceros.[14]

Función y status

Una persona participa en muchos grupos: familia, clubs, organizaciones. La posición de la persona en cada grupo se puede definir en términos de su función y su *status*. La *función* consiste en las actividades que se espera que la persona desempeñe. Cada función tiene un *status*. Un juez de la Suprema Corte tiene más *status* que un gerente de ventas, y un gerente de ventas tiene más *status* que un dependiente o vendedor. La gente escoge productos que comunican al exterior su función y su *status* en la sociedad. Así, los presidentes de las empresas a menudo conducen un Mercedes, usan trajes caros y beben escocés Chivas Regal. Los mercadólogos toman en cuenta el potencial del *símbolo de status* de los productos y marcas.

FACTORES PERSONALES

En las decisiones de un comprador también influyen sus características personales. Éstas incluyen la edad del comprador y su etapa en el ciclo de vida, ocupación, circunstancias económicas, estilo de vida, y personalidad y concepto de sí mismo.

Edad y etapa en el ciclo de vida

La gente compra diferentes bienes y servicios a lo largo de su vida; durante sus primeros años, come alimento para bebés; luego, en los años de crecimiento y madurez, come de casi todos los alimentos y, en sus últimos años, la persona sigue dietas especiales adecuadas a la edad. Los gustos en cuanto a ropa, muebles y distracciones también están relacionados con la edad.

El consumo se ve moldeado por el *ciclo de vida familiar*. En la tabla 6.2 se enumeran nueve etapas del ciclo de vida familiar, junto con la situación financiera y los intereses en productos típicos de cada grupo. Los mercadólogos a menudo escogen grupos del ciclo de vida como mercado meta. Sin embargo, los hogares meta no siempre se basan en la familia: también hay hogares de una sola persona, hogares *gay*, y hogares de unión libre.

Algunos trabajos recientes han identificado *etapas psicológicas del ciclo de vida*. Así, los adultos experimentan ciertos "pasos" o "transformaciones" durante su vida.[15] Los mercadólogos siguen de cerca los cambios en las circunstancias de vida —divorcio, viudez, nuevo matrimonio— y su efecto sobre la conducta de consumo.

Ocupación y circunstancias económicas

La ocupación también influye en el patrón de consumo de una persona. El obrero compra ropa de trabajo, zapatos de trabajo y mochilas o *lunchboxes* para el almuerzo. El presidente de una empresa compra trajes costosos, viaja en avión, pertenece a diversos clubs y posee

MEMORÁNDUM *de marketing*

Lo que todo mercadólogo debe saber: ética de Internet para dirigirse a los niños

Las sugerencias de la Direct Marketing Association para hacer marketing ético orientado hacia los niños por Internet incluyen:

1. Promover en-línea una declaración de confidencialidad.
2. Ofrecer opciones a los usuarios para que indiquen si quieren o no seguir recibiendo avisos de promoción por correo electrónico.
3. Utilizar opciones tecnológicas como programas de filtrado de sitios Web tipo SurfWatch.
4. Tomar en cuenta la edad, conocimiento, sofisticación y madurez del mercado meta al tomar decisiones acerca de si deben o no obtener información de los niños o comunicarse con ellos en línea.
5. Ser sensibles a las preocupaciones de los padres acerca de la reunión de información de nombres, domicilios u otros datos similares acerca de los niños, y apoyar la facultad de los padres de limitar la información de tales datos.
6. De los datos recabados de los niños en el curso de sus incursiones en línea, limitar su uso a la promoción, venta o entrega de bienes o servicios, la realización de investigación de mercado y otras actividades de marketing correctas.
7. Explicar que la información se está solicitando para fines de marketing. Implementar estrictas medidas de seguridad para garantizar que no habrá acceso para quien no esté autorizado, ni alteración o difusión alguna de los datos en línea obtenidos de niños.

Fuente: Adaptado de Rob Yoegel, "Reaching Youth on the Web", *Target Marketing*, noviembre de 1997, pp. 38-41.

TABLA 6.2

Etapa del ciclo familiar y patrón de compra o de conducta

1. Solteros: jóvenes, solteros, no viven con sus padres.	Pocas cargas financieras. Líderes de opinión en moda. Orientados hacia la recreación. Compran: equipo casero básico, muebles, coches, equipo para atraer al sexo opuesto; vacaciones.
2. Parejas recién casadas: jóvenes, sin hijos.	Tasa más alta de compra y promedio más alto de compra de productos duraderos: automóviles, electrodomésticos, muebles, vacaciones.
3. Nido lleno I: el menor de los hijos tiene menos de 6 años de edad.	Compras caseras en su máximo. Activos líquidos bajos. Interesados en productos nuevos, productos anunciados. Compran: lavadoras, secadoras, televisores, alimentos para bebé, fricciones para el pecho y medicinas para la tos, vitaminas, muñecas, carritos, trineos, patines.
4. Nido lleno II: el menor de los hijos tiene 6 años o más.	Mejor posición financiera. Menor influencia de la publicidad. Compra de paquetes más grandes, ofertas de unidades múltiples. Compran: muchos alimentos, materiales de limpieza, bicicletas, lecciones de música, pianos.
5. Nido lleno III: parejas casadas mayores con hijos que dependen de ellas.	Posición financiera aún mejor. Algunos hijos ya trabajan. Difícil influir en ellos con publicidad. Alto promedio de compra de productos duraderos: muebles nuevos y de mejor gusto, viajes en automóvil, electrodomésticos innecesarios, lanchas, servicios dentales, revistas.
6. Nido vacío I: parejas casadas mayores, sin hijos que vivan con ellas, jefe de familia en la fuerza de trabajo.	Máxima posesión de casas. Más satisfechos con su posición financiera y el dinero ahorrado. Interesados en viajes, recreo, autoeducación. Hacen obsequios y aportaciones. No les interesan productos nuevos. Compran: vacaciones, lujos, mejoras a la casa.
7. Nido vacío II: matrimonios mayores, sin hijos que vivan con ellos, jefe de familia retirado.	Baja drástica en el ingreso. Se quedan en casa. Compran: aparatos médicos, productos para el cuidado de la salud.
8. Sobreviviente solitario, en la fuerza de trabajo.	El ingreso todavía es bueno pero es probable que venda su casa.
9. Sobreviviente solitario, retirado.	Mismas necesidades médicas y de productos que el otro grupo retirado; reducción drástica en los ingresos. Necesidad especial de atención, afecto y seguridad.

Fuentes: William D. Wells y George Gubar, "Life-Cycle Concepts in Marketing Research", *Journal of Marketing Research*, noviembre de 1966, p. 362. Vea también Patrick E. Murphy y William A. Staples, "A Modernized Family Life Cycle", *Journal of Consumer Research*, junio de 1979, pp. 12-22; y Frederick W. Derrick y Alane F. Linfield, "The Family Life Cycle: An Alternative Approach", *Journal of Consumer Research*, septiembre de 1980, pp. 214-17.

velero de recreo. El mercadólogo trata de identificar los grupos ocupacionales que tienen un interés por encima de lo normal en sus productos y servicios. Una empresa incluso puede especializar sus productos para ciertos grupos ocupacionales: los productores de software para computadora diseñan diferentes productos para gerentes de marca, ingenieros, abogados y médicos.

Podríamos combatir el problema de la sobrepoblación si se comienza a considerar una posible mudanza demográfica de la Tierra al espacio.

La elección del producto depende mucho de las circunstancias económicas: parte del ingreso que se destina al gasto (nivel, estabilidad y patrón temporal), ahorros y activos (incluido el porcentaje de liquidez), deudas, capacidad de crédito, si la actitud de la persona es hacia el gasto o hacia el ahorro, y otros. Quienes venden productos sensibles al ingreso siempre están pendientes de las tendencias en los ingresos personales, el ahorro y las tasas de interés. Si los indicadores económicos sugieren una recesión, los mercadólogos pueden tomar medidas para rediseñar, reposicionar y cambiar el precio de sus productos de modo que sigan ofreciendo valor a los clientes objetivo.

Estilo de vida

Gente de la misma subcultura, clase social y ocupación podría tener estilos de vida muy diversos.

- El ***estilo de vida*** es el patrón de vida de la persona en el mundo, expresado en sus actividades, intereses y opiniones. El estilo de vida muestra a la "persona entera" interactuando con su entorno.

Los mercadólogos buscan relaciones entre sus productos y los grupos de estilo de vida. Por ejemplo, un fabricante de computadoras podría descubrir que la mayoría de quienes compran computadoras están orientados hacia los logros. Entonces, el mercadólogo podría dirigir la marca más claramente al estilo de vida triunfador.

La *psicografía* es la ciencia de medir y clasificar los estilos de vida de los consumidores. Una de las clasificaciones más utilizadas basada en mediciones psicográficas es el esquema VALS 2. El esquema de Valores y Estilos de Vida (VALS, por sus siglas en inglés) de SRI International ha sido el único sistema de segmentación psicográfica comercial que ha logrado amplia aceptación. El sistema VALS 2 se actualiza continuamente para servir mejor al mundo de los negocios. VALS 2 clasifica a todos los adultos estadounidenses en ocho grupos basados en atributos psicológicos. El sistema de segmentación se basa en respuestas a un cuestionario que incluye cinco preguntas sobre datos demográficos y 42 preguntas sobre actitudes, además de preguntas acerca del uso de servicios en línea y sitios Web.[16]

El cuestionario VALS 2 pide a los encuestados indicar si están o no de acuerdo con afirmaciones como "Me gusta que mi vida casi no cambie de una semana a la otra", "Con frecuencia siento hambre de emociones", y "Preferiría hacer algo a comprarlo".

Las principales tendencias de los cuatro grupos que cuentan con mayores recursos son:

- *Personas que materializan las ideas:* Personas de éxito, sofisticadas, activas, que se adueñan de las situaciones. Sus compras a menudo reflejan gustos cultos por productos relativamente caros, orientados a nichos.
- *Realizados:* Maduros, satisfechos, cómodos, pensantes. Prefieren la durabilidad, funcionalidad y valor en los productos.
- *Vencedores:* Gente de éxito, orientada hacia su carrera y el trabajo. Prefieren productos establecidos, de prestigio, que demuestran éxito a sus iguales.
- *Experimentadores:* Jóvenes, vitales, entusiastas, impulsivos y rebeldes. Gastan una proporción relativamente alta de sus ingresos en ropa, comida rápida, música, cine y video.

Las principales tendencias de los cuatro grupos con menores recursos son:

- *Creyentes:* Conservadores, convencionales y tradicionales. Prefieren productos conocidos y marcas establecidas.
- *Esforzados:* Inciertos, inseguros, buscan aprobación, están limitados por los recursos. Prefieren comprar productos elegantes que emulan las compras de quienes tienen mayor riqueza material.
- *Personas de acción:* Prácticas, autosuficientes, tradicionales, orientadas hacia la familia. Prefieren sólo productos con un propósito práctico o funcional, como herramientas, vehículos de trabajo, equipo de pesca.
- *Luchadores:* Mayores, resignados, pasivos, preocupados, limitados por los recursos. Consumidores cautelosos que son leales a sus marcas favoritas.

Si quiere averiguar a qué tipo VALS 2 pertenece usted o conocer los segmentos VALS 2 en general, visite el sitio Web de SRI (www.future.sri.com). Ahí usted podrá llenar el cuestionario VALS 2 y otros cuestionarios de estilo de vida y recibir de inmediato los resultados.

Aunque la psicografía no ha dejado de ser una metodología válida y objeto de gran consideración para muchos mercadólogos, podría perder algo de validez en la economía de la información. Los sociólogos se están dando cuenta de que las viejas herramientas para predecir la conducta de los consumidores no siempre funcionan cuando entra en juego el uso de Internet o los servicios en línea, y las compras de productos de tecnología. Vea el recuadro de *Marketing para el milenio*, "¿Es usted una 'papa del ratón' (*mouse potato*) o es un tecnoesforzado? Nuevas investigaciones se concentran en qué lleva a quienes compran tecnología a hacer clic".

Los esquemas de segmentación por estilo de vida de ninguna manera son universales. McCann-Erickson London, por ejemplo, identificó los siguientes estilos de vida británicos: Vanguardistas (interesados en el cambio); Dogmáticos (tradicionalistas, muy británicos); Camaleones (seguidores de la multitud); y Sonámbulos (gente conformada, aunque no aproveche todo su potencial). En 1992 la agencia publicitaria D'Arcy, Masius, Benton & Bowles publicó *The Russian Consumer: A New Perspective and a Marketing Approach*, que reveló cinco categorías de consumidores Rusos: "Kuptsi" (mercaderes), "Cosacos", "Estudiantes", "Ejecutivos" y "Almas Rusas". Los "Cosacos" se caracterizan por ser ambiciosos, independientes, hambrientos de *status*, mientras que las "Almas Rusas" son pasivas, temerosas de las decisiones, esperanzadas. Un cosaco típico podría conducir un BMW, fumar cigarrillos Dunhill y beber licor Remy Martin, mientras que un Alma Rusa conduciría un Lada, fumaría Marlboros y bebería vodka Smirnoff.[17]

Más estadounidenses dejarán de fumar en los próximos años: prueba de que los peligros que representa para la salud han sido objeto de un marketing eficaz.

Para reducir la cantidad de violencia que ven los niños, los televisores de Estados Unidos pronto incluirán chips anti-violencia.

MARKETING PARA EL MILENIO

¿Es usted una papa del ratón (mouse potato) o es un tecnoesforzado? Nuevas investigaciones se concentran en qué lleva a quienes compran tecnología a hacer clic

La investigación de mercados tradicional puede decirnos quién está comprando una computadora para el hogar. Incluso puede decirnos qué tipo de estilo de vida tiene esa persona. Sin embargo, no nos dice quién está usando la computadora en el hogar y por qué. No nos dice que la esposa está utilizando la PC para tomar un curso de capacitación a distancia, que el hijo está usándola para bajar juegos de computadora de diversos sitios Web, que la hija la está usando para conectarse con cerca de una docena de grupos de *chat*, o que el esposo, un tecnófobo comprobado, sólo se conecta muy de vez en cuando para consultar cotizaciones de la bolsa. Un mercadólogo que envía al padre de familia una promoción del aparatejo en línea más novedoso sin duda no obtendrá respuesta.

Quienes venden productos de tecnología pueden tener una idea de los hábitos de compra de quienes adquieren y usan tecnología con varias herramientas nuevas de investigación de mercados. Estos nuevos esquemas tratan de segmentar a los consumidores con base en los tipos de tecnología. Dos de las herramientas de investigación más destacadas en el área de la tecnología, que todavía están en desarrollo, son "Technographics" ("tecnografía") de Forrester Research Inc. —que segmenta a los consumidores según su motivación, deseo y capacidad para invertir en tecnología (vea la tabla)— e iVALS de SRI Consulting —que se concentra en las actitudes, preferencias y conductas de los usuarios de servicios en línea y la Internet. Forrester Research desarrolló la primera contratando a NPD, una empresa de sondeos e investigación, para que encuestara a 131,000 consumidores. El esquema de Technographics divide a las personas en las nueve categorías que se muestran en la tabla anexa.

iVALS de SRI también divide a los consumidores en 10 segmentos, pero la orientación es hacia el uso de Internet. Algunos de sus segmentos son:

- *Magos:* Los usuarios de Internet más hábiles y activos para quienes el dominio de la tecnología es una parte prominente de su identidad.
- *Inmigrantes:* Recién llegados al ciberespacio; normalmente están familiarizados sólo con partes muy específicas de Internet y se conectan porque tienen que hacerlo para su trabajo o para la escuela.
- *Alta sociedad:* Usuarios muy orientados hacia los aspectos sociales de la Internet y que se destacan como participantes en las discusiones en línea. Éste es el segmento más joven de iVALS; casi todos son menores de 30 años.

Tanto Technographics como iVALS refuerzan la idea de una sociedad de dos niveles, pero basados en los conocimientos, no en el ingreso. Por ejemplo, la gente que sabe más de computación es el blanco perfecto para un producto de banca electrónica que les permita pagar sus facturas, transferir dinero de una cuenta a otra y consultar su saldo con la computadora. Quienes no saben mucho de computación siguen extendiendo cheques a mano, envían sus pagos por el "correo tortuga" y se forman en fila en el banco. No obstante, las nuevas herramientas de investigación de mercado revelan muchas tonalidades en el espectro entre los que "saben" y los que "no saben". Por ejemplo, Delta Airlines quiere usar Technographics para dirigir mejor las ventas de pasajes en línea, y está creando campañas de marketing para los "Delanteros Rápidos", que siempre andan escasos de tiempo, y para los "Cultivadores de la Nueva Era", y eliminará de sus campañas a quienes son pesimistas en cuanto a tecnología. "La investigación de mercados tradicional proporciona una imagen del universo", dice Paula Lai, gerente de investigación de marketing de Delta. Pero, ¿de qué sirve esa imagen, añade, si no nos dice quién va a reservar pasajes en línea?

(continúa)

Fuentes: Basado en Andy Hines, "Do You Know Your Technoigy Type?", *The Futurist*, septiembre-octubre de 1997, pp. 10-11; Rebecca Piirto Heath, "The Frontiers of Psychographics", *American Demographics*, julio de 1996, pp. 38-43. La información sobre segmentos iVALS se tomó de www.future.sri.com (agosto de 1998). Paul C. Judge, "Are Tech Buyers Different?", *Business Week*, 26 de enero de 1998, pp. 64-65, 68.

Personalidad y concepto de uno mismo

Cada persona tiene una personalidad distinta que influye en la conducta de compra.

- Por ***personalidad***, nos referimos a las características psicológicas distintivas que dan pie a respuestas al entorno relativamente consistentes y duraderas.

Las mujeres que den a luz a sus bebés en el nuevo milenio podrán sentirse más seguras que nunca, porque se espera que los decesos maternales e infantiles disminuyan drásticamente.

Describimos la personalidad en términos de rasgos como confianza en uno mismo, autoridad, autonomía, deferencia, sociabilidad, habilidad para defenderse y adaptabilidad.[18] La personalidad puede ser una variable útil al analizar la conducta de los consumidores, siempre que los tipos de personalidad se puedan clasificar con exactitud y que existan correlaciones estrechas entre ciertos tipos de personalidad y las decisiones en cuanto a productos y marcas. Por ejemplo, una empresa de computadoras podría descubrir que muchos prospectos exhiben gran confianza en sí mismos, autoridad y autonomía. Esto sugiere crear anuncios de computadoras que hagan un llamado a esos rasgos.

Algo relacionado con la personalidad es el *concepto de uno mismo* (o imagen propia). Los mercadólogos tratan de crear imágenes de marca que coincidan con la imagen que el mercado objetivo tiene de sí mismo. Es posible que el *autoconcepto real* de una persona (cómo ésta se ve a sí misma) difiera de su *autoconcepto ideal* (cómo le gustaría verse a sí misma) y de su

MARKETING PARA EL MILENIO

Clasificación de los clientes de tecnología

MÁS ACOMODADOS — MENOS ACOMODADOS

	CARRERA	FAMILIA	ENTRETENIMIENTO
OPTIMISTAS	**DELANTEROS RÁPIDOS** Estos consumidores son los que más gastan, y los que primero adoptan las tecnologías nuevas para uso casero, en la oficina y personal.	**CULTIVADORES DE LA NUEVA ERA** También gastan mucho, pero se concentran en tecnología para usos caseros: en una PC familiar, por ejemplo.	**PAPAS DEL RATÓN (*MOUSE POTATOES*)** Les gusta el mundo en línea para entretenimiento y están dispuestos a gastar en lo último en entretenimiento tecnológico.
	TECNOESFORZADOS Usan la tecnología que abarca desde teléfonos celulares y localizadores hasta servicios en línea primordialmente para tener una ventaja en su carrera.	**ESPERANZADOS DIGITALES** Familias con presupuesto limitado pero aun así interesados en la tecnología nueva. Buenos candidatos para las PC de menos de $1,000 dólares.	**TOMA-APARATOS** También les gusta el entretenimiento en línea pero tienen menos dinero que gastar en él.
PESIMISTAS	**ESTRECHADORES DE MANO** Consumidores mayores —por lo regular gerentes— que no tocan sus computadoras en el trabajo. Eso lo dejan a ayudantes más jóvenes.	**TRADICIONALISTAS** Dispuestos a usar tecnología pero tardan en cambiar a la versión más reciente. No están convencidos de que las versiones mejoradas y otros añadidos valgan lo que cuestan.	**MALOS UTILITARIOS DE LOS MEDIOS** Buscan entretenimiento pero no encuentran mucho en línea. Prefieren la televisión y otros medios más viejos.
	CIUDADANOS MARGINADOS (no interesados en la tecnología)		

Fuente: Paul C. Judge, "Are Tech Buyers Different?", *Business Week*, 26 de enero de 1998, p. 65; Data Forrester Research Inc.

autoconcepto de otros (cómo cree que otros la ven). ¿A qué "yo" tratará esta persona de satisfacer al efectuar una compra? Puesto que es difícil contestar esta pregunta, la teoría del concepto de uno mismo no ha tenido un claro éxito en la predicción de las respuestas de los consumidores a imágenes de marca.[19]

FACTORES PSICOLÓGICOS

En las decisiones de compra de una persona influyen cuatro factores psicológicos importantes: motivación, percepción, aprendizaje, y creencias y actitudes.

Cronología: Entre los avances médicos del siglo XX están el análisis e interpretación de los sueños de Sigmund Freud, el nacimiento del primer bebé de probeta y la creación del primer corazón artificial.

Motivación

Una persona tiene muchas necesidades en un momento dado. Algunas necesidades son *biógenas*: surgen de estados de tensión fisiológicos como el hambre, la sed, la incomodidad. Otras necesidades son *psicógenas*: surgen de estados de tensión psicológicos como la necesidad de ser reconocidos, de ser estimados, de pertenecer. Una necesidad se convierte en un motivo cuando se eleva a un nivel de intensidad suficiente. Un *motivo* es una necesidad que es lo bastante urgente como para hacer que una persona actúe.

Los psicólogos han desarrollado teorías de la motivación humana. Tres de las mejor conocidas —las de Sigmund Freud, Abraham Maslow y Frederick Herzberg— tienen implicaciones muy diferentes para el análisis de consumidores y para las estrategias de marketing.

Teoría de Freud. Sigmund Freud supuso que las fuerzas psicológicas que dan forma a la conducta de las personas son en buena medida inconscientes, y que una persona no puede entender plenamente sus propias motivaciones. Se puede utilizar una técnica llamada *de escalonamiento* para rastrear las motivaciones de una persona, desde las motivaciones instrumentales expresas hasta las más terminales. Luego el mercadólogo puede decidir en qué nivel desarrollará el mensaje y el llamado.[20]

Según el Population Reference Bureau, 27 personas llegan al mundo cada 10 segundos.

Cuando una persona examina marcas específicas, reacciona no sólo a sus capacidades expresas, sino también a otras señales menos conscientes. La forma, tamaño, peso, material, color y marca pueden activar ciertas asociaciones y emociones.

Quienes investigan la motivación a menudo realizan "entrevistas a profundidad" con unas cuantas docenas de consumidores para descubrir los motivos más profundos desencadenados por un producto. Ellos usan diversas "técnicas de proyección" como *asociación de palabras, completar oraciones, interpretar imágenes* y *actuar un papel*. Sus investigaciones han producido hipótesis interesantes y a veces estrafalarias: los consumidores se resisten a comprar ciruelas pasas porque tienen aspecto arrugado y evocan la ancianidad; los hombres fuman cigarros puros como una réplica en versión adulta de la acción del bebé de chuparse el dedo; y las mujeres prefieren la manteca vegetal a las grasas animales porque las últimas despiertan un sentido de culpa por matar animales.

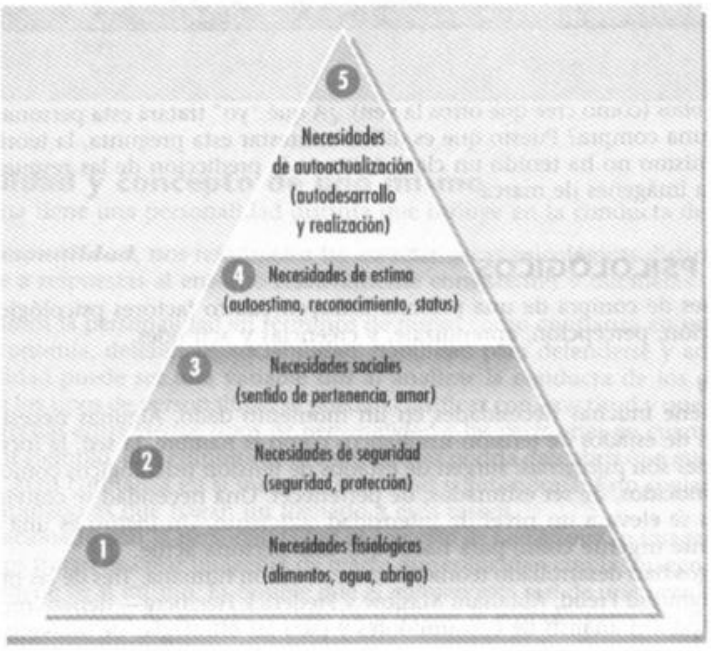
Investigaciones más recientes sostienen que cada producto puede despertar un conjunto único de motivos en los consumidores. Por ejemplo, el whisky puede atraer a alguien que busca relajación social, *status* o diversión. Por tanto, las diferentes marcas de whisky se han especializado en uno de estos tres atractivos. Jan Callebaut llama a este enfoque "posicionamiento motivacional".[21]

Teoría de Maslow. Abraham Maslow trató de explicar por qué determinadas necesidades impulsan a la gente en ciertos momentos en particular.[22] ¿Por qué una persona dedica una parte considerable de su tiempo y energía a la seguridad personal mientras otra lo dedica a tratar de que otros tengan una opinión elevada de ella? La respuesta de Maslow es que las necesidades humanas están dispuestas en una jerarquía, desde las más urgentes hasta las menos urgentes. En orden de importancia, estas necesidades son las fisiológicas, las de seguridad, las sociales, las de estima y las de autorrealización (Fig. 6.2). La gente trata de satisfacer primero sus necesidades más importantes. Cuando una persona logra satisfacer una necesidad importante, esa necesidad deja de ser un motivador vigente, y la persona tratará de satisfacer la siguiente necesidad más importante. Por ejemplo, un hombre que se esté muriendo de hambre (necesidad 1) no tiene interés alguno en los últimos acontecimientos en el mundo del arte (necesidad 5), ni en cómo lo ven otros (necesidad 3 o 4), y ni siquiera en si está respirando aire limpio o no (necesidad 2). Pero una vez que recibe suficiente comida y agua, aflorará la siguiente necesidad más importante.

La teoría de Maslow ayuda a los mercadólogos a entender cómo los diversos productos encajan en los planes, metas y vidas de los consumidores.

FIGURA 6.2

Jerarquía de necesidades de Maslow



Teoría de Herzberg. Frederick Herzberg desarrolló una *teoría de dos factores* que distingue entre los disatisfactores (factores que causan insatisfacción) y los satisfactores (factores que causan satisfacción).[23] No basta la ausencia de disatisfactores; debe haber satisfactores presentes y activos para motivar una compra. Por ejemplo, una computadora que no viene con garantía sería un disatisfactor. Sin embargo, la presencia de una garantía para un producto no actúa como satisfactor ni motivador de una compra, porque no es una fuente de satisfacción intrínseca de la computadora. La facilidad de uso sería un satisfactor.

La teoría de Herzberg tiene dos implicaciones. Primera, quienes venden deben hacer lo posible por evitar los disatisfactores (por ejemplo, un manual de capacitación deficiente o una política de servicio deficiente). Aunque estas cosas no venden un producto, fácilmente podrían impedir su venta. Segunda, el fabricante debe identificar los principales satisfactores o motivadores de compra en el mercado y luego proporcionarlos. Esos satisfactores serán importantes para determinar la marca que el comprador adquiere.

Erradicar por completo el sarampión es una meta de los funcionarios de salud pública para el nuevo milenio.

Percepción

Una persona motivada está lista para actuar. La forma en que la persona motivada realmente actúe depende de su percepción de la situación.

- ***Percepción*** es el proceso mediante el cual un individuo selecciona, organiza e interpreta la información que recibe para crear una imagen inteligible del mundo.[24]

La percepción depende no sólo de los estímulos físicos sino también de la relación entre los estímulos y el ambiente que le rodea, y de las condiciones internas del individuo.

La palabra clave en la definición de percepción es el *individuo*. Una persona podría percibir a un vendedor que habla rápido como agresivo y poco sincero; otra, como inteligente y servicial. La gente puede tener diferentes percepciones del mismo objeto debido a tres procesos perceptuales: atención selectiva, distorsión selectiva y retención selectiva.

Atención selectiva. La gente está expuesta a diario a una cantidad tremenda de estímulos. Una persona común podría estar expuesta a más de 1,500 anuncios al día. Puesto que es imposible que una persona preste atención a todos estos estímulos, la mayor parte de ellos se eliminarán por filtrado en un proceso llamado *atención selectiva*. La atención selectiva implica que el mercadólogo debe trabajar intensamente para atraer la atención de los consumidores. El verdadero reto consiste en averiguar cuáles son los estímulos que la gente nota. He aquí algunos hallazgos:

- *Es más probable que la gente note estímulos relacionados con una necesidad actual.* Una persona que está motivada para comprar una computadora notará los anuncios de computadoras, y es probable que no detenga su atención en anuncios de equipos de sonido.
- *Es más probable que la gente note estímulos que espera.* Es más probable notar computadoras que radios en una tienda de computadoras porque uno no espera que la tienda de computadoras venda radios.
- *Es más probable que la gente note estímulos cuyas desviaciones sean grandes en relación con el tamaño normal del estímulo.* Es más probable que notemos un anuncio que ofrece un descuento de $100 sobre el precio de lista de una computadora, que uno que ofrece un descuento de $5.

Distorsión selectiva. Incluso los estímulos que notamos no siempre comunican lo que quienes los produjeron querían que comunicara. La *distorsión selectiva* es la tendencia a dar a la información significados personales e interpretar la información de modo que se ajuste a nuestras ideas preconcebidas. Lamentablemente, no hay mucho que el mercadólogo pueda hacer respecto a la distorsión selectiva.

A causa de la constante emigración de pueblos por todo el mundo, la gente de marketing tendrá que considerar las diferencias internas de idiomas y culturas en cada país, y no sólo las diferencias entre un país y otro.

Retención selectiva. La gente olvida mucho de lo que aprende, pero tiende a retener información que apoya sus actitudes y creencias. Gracias a la *retención selectiva*, es probable que recordemos las cosas buenas que se dicen acerca de un producto que nos gusta y olvidemos las cosas buenas que se dicen acerca de productos competidores. La retención selectiva explica por qué el mercadólogo se vale de la actuación y la repetición al enviar mensajes a su mercado objetivo.

Aprendizaje

Cuando la gente actúa, aprende.

- El ***aprendizaje*** implica cambios en la conducta de un individuo que se deben a la experiencia.

La mayor parte de las conductas humanas se aprenden. Los teóricos del aprendizaje creen que el aprendizaje se produce mediante la interacción de impulsos, estímulos, indicios, respuestas y refuerzo.

Un *impulso* es un estímulo interno fuerte que impulsa a actuar. Los *indicios* son estímulos menores que determinan cuándo, dónde y cómo una persona responde.

Suponga que compra una computadora IBM. Si su experiencia es gratificante, se reforzará positivamente su respuesta ante las computadoras y ante IBM. Más adelante, cuando quiera comprar una impresora, tal vez suponga que dado que IBM fabrica buenas computadoras, también fabrica buenas impresoras. En otras palabras, usted *generaliza* su respuesta a estímulos similares. Una contratendencia a la generalización es la *discriminación*. La discriminación implica que la persona ha aprendido a reconocer diferencias en conjuntos de estímulos similares y puede ajustar sus respuestas de manera acorde.

Estados Unidos y Canadá juntos consumen más energía que toda Europa.

La teoría del aprendizaje enseña a los mercadólogos que pueden acrecentar la demanda de un producto asociándolo a impulsos fuertes, utilizando indicios motivadores y proporcionando un refuerzo positivo. Una empresa nueva puede ingresar en el mercado haciendo un llamado a los mismos impulsos que usan los competidores y presentando configuraciones de indicios similares, porque es más probable que un comprador transfiera su lealtad a marcas similares (generalización). O bien, la empresa podría diseñar su marca de modo que haga un llamado a un conjunto de impulsos distinto y ofrezca indicios fuertes que lleven a la persona a cambiar (discriminación).

Creencias y actitudes

Al actuar y aprender, la gente adquiere creencias y actitudes. Éstas, a su vez, influyen en la conducta de compra.

- Una ***creencia*** es una idea descriptiva que una persona tiene respecto a algo.

Las creencias pueden estar basadas en conocimientos, opiniones o fe, y podrían llevar o no una carga emocional. Desde luego, a los fabricantes les interesan mucho las creencias que la gente tiene acerca de sus productos y servicios. Estas creencias constituyen las imágenes de marca y de producto, y la gente actúa según sus imágenes. Si algunas creencias son erróneas e inhiben la compra, el fabricante querrá lanzar una campaña para corregir esas creencias.[25]

Algo de especial importancia para quienes hacen marketing global es el hecho de que quienes compran a menudo tienen creencias bien definidas acerca de las marcas o productos con base en su país de origen. Varios estudios de "país de origen" han revelado lo siguiente:

- El impacto del país de origen varía con el tipo de producto. Los consumidores quieren saber dónde se construyó un automóvil pero no de dónde vino el aceite lubricante.
- Ciertos países son famosos por ciertos tipos de productos: Japón por sus automóviles y aparatos electrónicos para consumidor; Estados Unidos por sus innovaciones de alta tecnología, bebidas gaseosas, juguetes, cigarrillos y *jeans*; y Francia por sus vinos, perfumes y artículos de lujo.
- A veces la percepción del país de origen se puede extender más allá de ciertos productos para abarcar todos los productos de un país determinado. Un estudio reciente reveló que los consumidores chinos de Hong Kong ven a los productos estadounidenses como prestigiosos, a los productos japoneses como innovadores y a los productos chinos como baratos.[26]
- Cuanto más favorable es la imagen de un país, más prominente debe ser la leyenda "Hecho en ..." en la promoción de la marca.
- Las actitudes hacia el país de origen pueden cambiar con el tiempo. Japón tenía una imagen de calidad pobre antes de la Segunda Guerra Mundial.

Más de mil millones de personas en todo el mundo sobreviven con un dólar al día cada una.

Una empresa tiene varias opciones cuando sus productos tienen precios competitivos pero su lugar de origen causa una reacción desfavorable entre los consumidores. La empresa puede considerar la coproducción con una empresa extranjera que tenga un mejor nombre: Corea del Sur podría producir una chaqueta de piel fina y enviarla a Italia para su acabado. O bien, la empresa podría adoptar una estrategia para alcanzar una calidad de clase mundial en la industria local, como en el caso de los chocolates belgas, el jamón polaco y el café colombiano. Esto es lo que las vinaterías sudafricanas están tratando de hacer.

- **Vinaterías sudafricanas** La desaparición de las sanciones económicas ha hecho que las exportaciones de vinos sudafricanos se disparen. Sin embargo, cuando los vinos sudafricanos compiten por espacio en los anaqueles de los supermercados

europeos, tienen la desventaja de que la gente piensa que los viñedos sudafricanos son primitivos en comparación con los de Australia y Chile. Otro lastre es el tristemente célebre historial de los viticultores sudafricanos en cuanto a prácticas laborales duras y tratos oscuros. Los viticultores de Nelson's Creek y Fairview ya han mejorado el nivel de vida de sus trabajadores y les han entregado una participación en la industria. "El vino es a tal grado un producto de origen que no podemos tener éxito si Sudáfrica no tiene una buena imagen", dice Willem Barnard, ejecutivo en jefe de la Ko-operatieve Wijnbouwers Vereniging (KWV), la cooperativa de viticultores que cuenta ya con 80 años de edad y que domina la industria.[27]

Cronología: En 1086 Guillermo el Conquistador ordenó que se llevara a cabo una encuesta que recibió el nombre de estudio Domesday —el primer censo de la historia— como base para recaudar impuestos.

Por último, la empresa puede contratar a una celebridad muy conocida para refrendar el producto. Nike ha tenido mucho éxito utilizando a la estrella del baloncesto Michael Jordan para promover su calzado en Europa.[28]

Algo tan importante como las creencias son las actitudes.

- La ***actitud*** comprende las evaluaciones de una persona favorables o desfavorables, los sentimientos emocionales y las tendencias de acción perdurables hacia un objeto o idea.[29]

La gente adopta actitudes ante casi todo en la vida: religión, política, ropa, música, alimentos. Las actitudes preparan su mente para que un objeto les agrade o desagrade, para acercarse a él o alejarse de él. Las actitudes hacen que la gente se comporte de forma más o menos consistente hacia objetos similares. La gente no tiene que interpretar y reaccionar ante todos y cada uno de los objetos de una forma nueva. Puesto que las actitudes economizan energía y pensamiento, son muy difíciles de cambiar. Las actitudes de una persona se estabilizan en un patrón consistente: cambiar una sola actitud podría requerir ajustes importantes a otras actitudes.

Por ello, a una empresa le conviene más tratar de que su producto encaje en las actitudes existentes, que tratar de modificar las actitudes de la gente. Desde luego, hay excepciones en las que el costo de tratar de modificar actitudes podría ser redituable. He aquí dos ejemplos de organizaciones de alimentos que utilizaron campañas publicitarias para modificar las actitudes de los consumidores, con excelentes resultados:

- **Uvas pasas de California** Cuando los cultivadores de uvas pasas de California se encontraron con un enorme excedente, enfrentaron un obstáculo importante en las actitudes de los consumidores hacia la enjuta y pequeña golosina. Las investigaciones mostraron que los consumidores sabían que las pasas son nutritivas, pero les parecían "aburridas". Fue entonces cuando la California Raisin Advisory Board sacó sus anuncios con pasas bailarinas. La campaña, en la que pasas de plastilina animadas bailaban al son de la canción "Lo supe por ahí" (*"Heard it Through the Grapevine"*) de Marvin Gaye, tenían un atractivo emocional y se cree que hicieron posible que se vendiera todo el excedente de uvas pasas del estado.[30]

- **National Fluid Milk Processor Education Program** En 1994 el consumo de leche había ido en disminución durante 25 años. La percepción general era que la leche era poco saludable, anticuada, sólo para niños, o sólo buena con galletas y pasteles. A partir de octubre de 1994, el National Fluid Milk Processor Education Program (MilkPEP) inició una campaña de anuncios impresos con un costo de $55 millones de dólares en los que aparecían celebridades como Kate Moss, Danny DeVito, Patrick Ewing e Ivana Trump con un "bigote" de leche y la leyenda "¿Dónde está tu bigote?" La campaña no sólo ha gozado de inmensa popularidad, sino también de mucho éxito. El consumo de leche ha dejado de bajar y aumentó en un 1%. En 1998 la campaña todavía seguía activa y MilkPEP había aumentado su presupuesto a $110 millones. Aunque el mercado meta en un principio era el de mujeres de veintitantos, la campaña se ha expandido a otros mercados meta y ha adquirido la categoría de culto entre los adolescentes, para deleite de sus padres. Los chicos coleccionan los anuncios impresos en que aparecen estrellas musicales como Hanson y Leann Rimes, la supermodelo Tyra Banks, y los ídolos deportivos Steve Young y Dennis Rodman. Aprovechando el éxito de los anuncios impresos, los productores de leche establecieron el Club Milk en un sitio Web (www.whymilk.com), al que sólo se puede uno inscribir si promete beber tres vasos del blanco líquido al día.[31]

Cronología: Hacia el año 1000, los comerciantes de porcelana China viajaron al sudeste de Asia, a centros comerciales del Golfo Pérsico, y a puntos tan meridionales como Zanzíbar, en la costa oriental de África.

Un anuncio de ¿Tienes leche? de la campaña de la National Fluid Milk Processor Promotion Board que usa celebridades con bigote blanco; en este caso, el elenco de la popular comedia de televisión *Frasier*.

EL PROCESO DE DECISIÓN DE COMPRA

El mercadólogo tiene que ir más allá de las diversas influencias que afectan a los compradores y entender cómo los consumidores toman realmente sus decisiones de compra. Específicamente, los mercadólogos tienen que identificar quién toma la decisión de compra, los tipos de decisiones de compra y los pasos del proceso de compra.

PAPELES DE COMPRA

Cronología: A principios del milenio pasado la riqueza de China ya se basaba en el comercio más que en la agricultura.

Es fácil identificar al comprador de muchos productos. En Estados Unidos, los hombres normalmente escogen el equipo con el que se rasuran, y las mujeres escogen sus pantimedias. Pero incluso en estos casos los mercadólogos deben tener cuidado al tomar sus decisiones de objetivos, porque los papeles de compra cambian. ICI, la gigantesca empresa química británica, descubrió para su sorpresa que las mujeres tomaban el 60% de las decisiones en cuanto a la marca de pintura para sus casas; por ello, ICI decidió anunciar su marca DeLux a las mujeres.

Podemos distinguir cinco papeles que la gente podría desempeñar en una decisión de compra:

- *De iniciador:* El papel de la persona que primero sugiere la idea de comprar el producto o servicio
- *De influencia:* El papel de la persona cuya opinión o consejo influye en la decisión
- *De decisión:* El papel de la persona que decide respecto a cualquier componente de una decisión de compra: si comprar o no, qué comprar, cómo comprar o dónde comprar
- *De comprador:* La persona que efectúa la compra propiamente dicha
- *De usuario:* Persona que consume o usa el producto o servicio

COMPORTAMIENTO DE COMPRA

La toma de decisiones de los consumidores varía con el tipo de decisión de compra. Las decisiones de comprar dentífrico, una raqueta de tenis, una computadora personal y un automóvil nuevo son muy diferentes. Las compras complejas y caras seguramente requerirán más deliberaciones por parte del comprador y más participantes. Assael distinguió cuatro tipos de conducta de compra de los consumidores con base en el grado de intervención del comprador y el grado de diferencias entre las marcas[32] (Tabla 6.3).

Conducta de compra compleja

La conducta *de compra compleja* implica un proceso de tres pasos. Primero, el comprador desarrolla creencias acerca del producto. Segundo, el comprador desarrolla actitudes hacia el producto. Tercero, el comprador toma una decisión meditada. Los consumidores incurren en una conducta de compra compleja cuando se involucran mucho en una compra y son conscientes de diferencias importantes entre las marcas. Esto ocurre normalmente cuando el producto es caro, se compra con muy poca frecuencia, es riesgoso o es una forma importante de expresión de la persona. Por lo regular el consumidor no sabe mucho acerca de la categoría del producto. Por ejemplo, una persona que compra una computadora personal podría no saber qué atributos debe buscar. Muchas características del producto no le dicen nada al comprador si éste no ha investigado un poco.

Quienes venden productos de alta participación deben entender la conducta de obtención de información y evaluación de los consumidores. El mercadólogo necesita desarrollar estrategias que ayuden al comprador a conocer los atributos del producto y su importancia relativa, y destaquen la excelencia de la marca en cuanto a los atributos más importantes. El mercadólogo necesita diferenciar las características de la marca, utilizar medios impresos para describir las bondades de la marca, y motivar al personal de ventas del establecimiento y a los conocidos del comprador para que influyan en la decisión de marca final.

El Millennium Dome en Greenwich, Inglaterra, tendrá dos "zonas" de exhibición dedicadas al cambiante mundo del trabajo: Con "Permiso para capacitarse" (abandono de la idea de un solo trabajo de por vida) y la "Curva de aprendizaje" (aprender durante toda la vida).

Conducta de compra que reduce la disonancia

A veces el consumidor se involucra mucho en una compra pero no percibe grandes diferencias entre las marcas. La alta participación se basa en el hecho de que la compra es cara, poco frecuente y arriesgada. En este caso, el comprador indagará en varios establecimientos para ver qué se ofrece, pero comprará con relativa rapidez, tal vez respondiendo primordialmente a un buen precio o a la comodidad de compra. Por ejemplo, la compra de alfombras es una decisión de alta participación porque las alfombras son caras y también una forma de expresión, pero el comprador podría considerar que la mayor parte de las marcas de alfombras dentro de un intervalo de precios dado son iguales.

Después de la compra, el consumidor podría experimentar disonancia si nota ciertas características perturbadoras o escucha cosas favorables acerca de otras marcas. El consumidor estará alerta a información que apoye su decisión. En este ejemplo, el consumidor primero actuó, luego adquirió nuevas creencias y al final se quedó con un conjunto de actitudes. Las comunicaciones de marketing deben proporcionar creencias y evaluaciones que ayuden al consumidor a sentirse bien en cuanto a la marca que escogió.

En una zona de exhibición llamada Juego Serio del Millennium Dome, de Greenwich, Inglaterra, una combinación de medios comunicará el poder de los juegos y permitirá a los visitantes participar, no simplemente observar.

Conducta de compra habitual

Muchos productos se compran en condiciones de baja participación y sin que haya diferencias importantes entre las marcas. Consideremos la sal. Los consumidores se juegan poco en esta categoría de productos; van a la tienda y toman una marca. Si siempre toman la misma marca, es por hábito, no por una fuerte lealtad hacia la marca. Hay pruebas convin-

TABLA 6.3

Cuatro tipos de conducta de compra

	Alta participación	**Baja participación**
Diferencias importantes entre marcas	Conducta de compra compleja	Conducta de compra que busca variedad
Poca diferencia entre marcas	Conducta de compra que reduce la disonancia	Conducta de compra habitual

Fuente: Modificado de Henry Assael, *Consumer Behavior and Marketing Action* (Boston: Kent Publishing Co., 1987), p. 87. Derechos reservados © 1987 por Wadsworth, Inc. Impreso con autorización de Kent Publishing Co., una división de Wadsworth, Inc.

centes de que los consumidores participan poco en la compra de casi todos los productos de bajo costo y compra frecuente.

En el caso de estos productos, la conducta del consumidor no atraviesa la sucesión normal de creencia, actitud y conducta. Los consumidores no buscan exhaustivamente información, ni evalúan características o toman una decisión respecto a la marca que comprarán. En vez de ello, son receptores pasivos de información proporcionada por anuncios de televisión o impresos. La repetición de los anuncios crea *familiaridad de marca* en lugar de *convicción de marca*. Después de la compra, el consumidor tal vez ni siquiera evalúe la decisión porque no se juega mucho con el producto. En el caso de productos de baja participación, el proceso de compra se inicia con creencias de marca que se forman por aprendizaje pasivo, y van seguidos de una conducta de compra, que podría ir seguida de una evaluación.

Quienes venden este tipo de productos han comprobado que el uso de los precios y las promociones de ventas es eficaz para estimular la prueba de los productos. Los anuncios de televisión son más eficaces que los impresos porque es un medio de baja participación apropiado para el aprendizaje pasivo.[33]

En vista del éxito del marketing de "experiencias" y los distintos parques de diversiones, ¿seguirá el entretenimiento de fantasía incrementando su popularidad en el nuevo milenio?

Los mercadólogos utilizan cuatro técnicas para tratar de convertir un producto de baja participación en uno de más alta participación. Lo primero que hacen es ligar el producto a alguna cuestión importante, como cuando el dentífrico Crest se vinculó a la prevención de las caries. Lo segundo es vincular el producto con alguna situación personal en la que se participe; por ejemplo, anunciando una marca de café temprano en la mañana cuando el consumidor quiere despejarse y sacudirse el sueño. La tercera posibilidad es diseñar los anuncios de modo que provoquen emociones fuertes relacionadas con valores personales o la defensa del yo. La cuarta técnica consiste en añadir una característica importante (por ejemplo, fortificar una bebida ordinaria con vitaminas). En el mejor de los casos tales estrategias elevan la participación del consumidor de un nivel bajo a uno moderado; no empujan al consumidor a un comportamiento de compra de alta participación.

Conducta de compra que busca variedad

Algunas situaciones de compra se caracterizan por baja participación pero importantes diferencias entre las marcas. Aquí los consumidores cambian a menudo de marca. Pensemos en las galletas. El consumidor tiene ciertas creencias acerca de las galletas, escoge una marca de galletas sin mucha evaluación, y evalúa el producto durante el consumo. La próxima vez, el consumidor podría escoger otra marca porque quiere un sabor distinto. El cambio de marca se efectúa por deseo de variedad, no por insatisfacción.

El líder del mercado y las marcas menores en esta categoría de productos tienen diferentes estrategias de marketing. El líder de mercado tratará de fomentar una conducta de compra habitual dominando el espacio de anaquel, evitando que se agoten las existencias, y patrocinando publicidad de recordatorio frecuente. Las empresas retadoras fomentarán la búsqueda de la variedad ofreciendo precios más bajos, promociones, cupones, muestras gratis, y publicidad que ofrece razones para probar algo nuevo.

ETAPAS DEL PROCESO DE DECISIÓN DE COMPRA

Las empresas inteligentes investigan el proceso de decisión de compra que corresponde a su categoría de productos. Ellas preguntan a los consumidores cuándo conocieron inicialmente la categoría de producto y las marcas, qué creencias tienen acerca de las marcas, qué tan importante es para ellos el producto, cómo toman sus decisiones de marca, y qué tan satisfechos quedan después de la compra.

En el siglo XXI se espera que la población mundial aumente hasta los 12,000 millones, con un desequilibrio demográfico cada vez mayor entre los ricos y los pobres.

¿Cómo puede el mercadólogo conocer las etapas del proceso de compra de su producto? Una posibilidad es pensar cómo actuaría él mismo (*método introspectivo*). Otra es entrevistar un número pequeño de compradores recientes, pidiéndoles que recuerden los sucesos que dieron pie a su compra (*método retrospectivo*). El mercadólogo también puede buscar consumidores que planeen comprar el producto y pedirles que piensen en voz alta acerca del proceso de compra (*método prospectivo*). O bien, se les puede pedir a los consumidores que describan la forma ideal de comprar el producto (*método prescriptivo*). Cada método produce una imagen de los pasos del proceso de compra del consumidor.

La figura 6.3 muestra un "modelo de etapas" del proceso de compra típico. El consumidor pasa por cinco etapas: reconocimiento del problema, búsqueda de información, evaluación de alternativas, decisión de compra y conducta posterior a la compra. Es evidente que el proceso de compra se inicia mucho antes de la compra propiamente dicha y tiene consecuencias mucho tiempo después.[34]

El modelo de la figura 6.3 implica que los consumidores pasan en sucesión por las cinco etapas al comprar un producto, pero en realidad no es así: los consumidores podrían saltarse algunas etapas, o invertir su orden. Una mujer que compra su marca normal de dentífrico pasa directamente de la necesidad de dentífrico a la decisión de compra, saltándose la búsqueda de información y la evaluación. No obstante, utilizaremos el modelo de la figura 6.3 porque reúne la gama completa de consideraciones que surgen cuando un consumidor enfrenta una compra nueva de alta participación.[35]

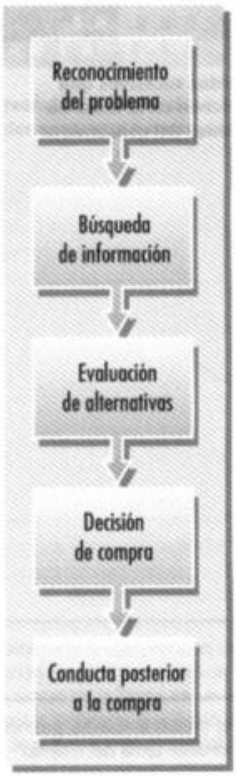


FIGURA 6.3

Modelo de cinco etapas del proceso de compra del consumidor

RECONOCIMIENTO DE PROBLEMAS

El proceso de compra inicia cuando el comprador reconoce un problema o necesidad. La necesidad puede ser accionada por estímulos internos o externos. En el primer caso, una de las necesidades normales de la persona —hambre, sed, sexo— se eleva a un nivel de umbral y se convierte en impulso. En el segundo caso, un estímulo externo despierta una necesidad. Una persona pasa por una panadería y ve pan recién horneado que estimula su hambre; o bien admira el automóvil nuevo de un vecino; o ve en televisión un comercial de unas vacaciones en Hawai.

Los mercadólogos necesitan identificar las circunstancias que activan una necesidad en particular. Recabando información de varios consumidores, los mercadólogos pueden identificar los estímulos más frecuentes que hacen que surja un interés en una categoría de productos. Luego, podrán desarrollar estrategias de marketing que activen el interés de los consumidores.

BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN

Un consumidor estimulado querrá buscar más información. Podemos distinguir entre dos niveles de estímulo. El estado de búsqueda moderada se denomina *atención realzada*. En este nivel, la persona simplemente se vuelve más receptiva a información acerca de un producto.

En el siguiente nivel, la persona podría iniciar una *búsqueda de información activa*: buscar material de lectura, telefonear a amigos y visitar tiendas para conocer el producto. Algo de interés crucial para el mercadólogo son las principales fuentes de información a las que el consumidor recurre y la influencia relativa que cada una tiene sobre la decisión de compra subsecuente. Las fuentes de información del consumidor pertenecen a cuatro grupos:

- *Fuentes personales:* Familia, amigos, vecinos, conocidos
- *Fuentes comerciales:* Publicidad, vendedores, distribuidores, empaquetado, exhibiciones
- *Fuentes públicas:* Medios masivos, organizaciones de clasificación de consumidores
- *Fuentes de experiencia:* Manejar, examinar, usar el producto

La cantidad e influencia de estas fuentes de información varían con la categoría de producto y las características del comprador. En términos generales, el consumidor recibe la mayor cantidad de información acerca de un producto de las fuentes comerciales, es decir, de fuentes dominadas por el que vende. Sin embargo, la información más eficaz proviene de fuentes personales. Cada fuente de información desempeña una función distinta en cuanto a influir en la decisión del comprador. La información comercial normalmente desempeña una función de informar, y las fuentes personales desempeñan una función de legitimizar o evaluar. Por ejemplo, los médicos a menudo se enteran de nuevos fármacos por fuentes comerciales, pero recurren a otros doctores para obtener información evaluativa.

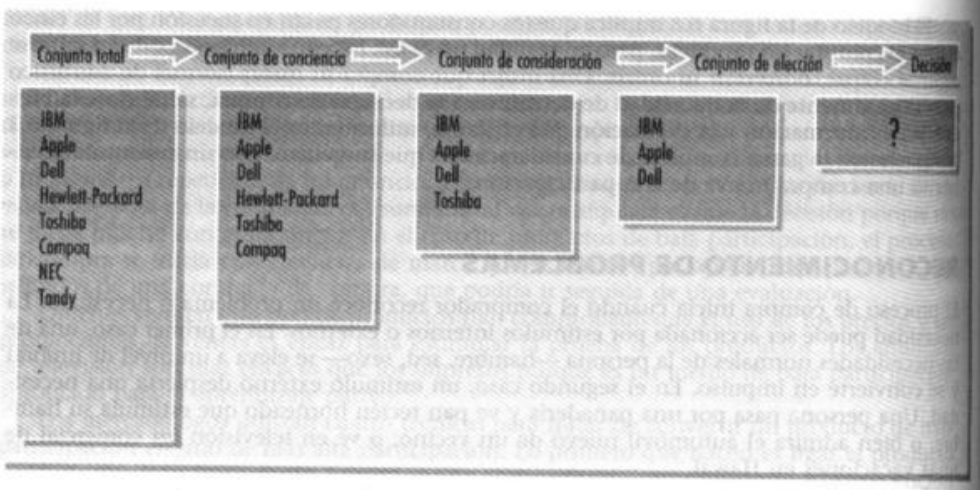
A través de la recopilación de información, el consumidor se entera de la existencia de marcas competidoras y de sus características. El primer rectángulo de la figura 6.4 muestra el *conjunto total* de marcas que están a disposición del consumidor. El consumidor individual sólo llegará a conocer un subconjunto de estas marcas (*conjunto de conciencia*). Algunas marcas satisfacen los criterios de compra iniciales (*conjunto de consideración*). A medida que la persona reúne más información, sólo unas cuantas marcas seguirán siendo contendientes fuertes (*conjunto de elección*). Es posible que todas las marcas del conjunto de elección sean aceptables. La persona toma una decisión final considerando las marcas de este conjunto.[36]

Por la figura 6.4 es evidente que una empresa debe desarrollar una estrategia para lograr que su marca quede en el conjunto de conciencia, el conjunto de consideración y el conjunto de elección del prospecto. La empresa también debe identificar las demás marcas del conjunto de elección del consumidor para poder planear atractivos competitivos. Además, la empresa debe identificar las fuentes de información del consumidor y evaluar su importancia relativa. Se les debe preguntar a los consumidores cómo se enteraron inicialmente

El cine más grande del mundo se construirá en Londres en el año 2000.

FIGURA 6.4

Conjuntos sucesivos que intervienen en la toma de decisiones del consumidor



de la existencia de la marca, qué información les llegó después, y qué importancia relativa tienen las diferentes fuentes de información. Las respuestas ayudarán a la empresa a preparar comunicaciones eficaces para el mercado objetivo.

Salvar el medio ambiente promete ser un importante tema del milenio.

EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS

¿Cómo procesa el consumidor la información competitiva de las marcas y emite un juicio de valor final? No existe un solo proceso de evaluación que todos los consumidores usen o que un consumidor use en todas las situaciones de compra. Hay varios procesos de evaluación de decisiones, y los modelos más modernos de esos procesos ven en ellos una orientación cognoscitiva. Es decir, los modelos consideran que el consumidor se forma juicios principalmente sobre una base consciente y racional.

Algunos conceptos básicos nos ayudarán a entender los procesos de evaluación del consumidor. En primer lugar, el consumidor está tratando de satisfacer una *necesidad*. Segundo, el consumidor está buscando ciertos *beneficios* de la solución del producto. Tercero, el consumidor ve cada producto como un *conjunto de atributos* con distintas capacidades para proporcionar los beneficios que se buscan con el fin de satisfacer la necesidad. Los atributos que interesan a los compradores varían según el producto:

- *Cámaras:* Nitidez de la imagen, velocidades de obturador, tamaño de la cámara, precio
- *Hoteles:* Ubicación, limpieza, ambiente, precio
- *Enjuague bucal:* Color, eficacia, capacidad para matar gérmenes, precio, gusto/sabor
- *Neumáticos:* Seguridad, vida del dibujo, calidad de rodado, precio

Los consumidores varían en cuanto a qué atributos del producto consideran más pertinentes y la importancia que dan a cada atributo. Ellos prestan mayor atención a los atributos que proporcionan los beneficios buscados. El mercado de un producto a menudo puede segmentarse según atributos que llaman la atención a diferentes grupos de consumidores.

El consumidor desarrolla un conjunto de *creencias de marca* acerca de la posición que tiene cada marca con respecto a cada atributo. El conjunto de creencias acerca de una marca constituye la *imagen de marca*. La imagen de marca del consumidor varía con sus experiencias filtradas a través de los efectos de percepción selectiva, distorsión selectiva y retención selectiva.

El consumidor adopta actitudes (juicios, preferencias) hacia las distintas marcas a través de un procedimiento de evaluación de atributos.[37] Supongamos que Luisa Bernal ya redujo su conjunto de opción a cuatro computadoras (A, B, C, D). Supongamos que a ella le interesan cuatro atributos: capacidad de memoria, capacidad de gráficos, tamaño y peso, y precio. La tabla 6.4 muestra sus creencias acerca de cómo califica cada marca en relación con cada uno de los cuatro atributos. Si una computadora dominara a las otras en todos los criterios, podríamos predecir que Luisa la escogerá. Sin embargo, su conjunto de elección consiste en marcas que varían en cuanto a su atractivo. Si Luisa quiere la mejor capacidad de memoria, debe comprar A; si quiere la mejor capacidad para gráficos, deberá comprar B; etcétera.

TABLA 6.4

Las creencias de marca de un consumidor en cuanto a computadoras

Computadora	Atributo			
	Capacidad de memoria	Capacidad de gráficos	Tamaño y peso	Precio
A	10	8	6	4
B	8	9	8	3
C	6	8	10	5
D	4	3	7	8

Nota: Cada atributo se califica de 0 a 10, donde 10 representa el nivel más alto de ese atributo. El precio, en cambio, se indiza al revés, de modo que un 10 representa el precio más bajo, ya que el consumidor prefiere un precio bajo a uno alto.

La mayoría de los compradores considera varios atributos en su decisión de compra. Si supiéramos la importancia (el peso) que Luisa Bernal da a cada uno de los cuatro atributos, podríamos predecir con mayor seguridad qué computadora escogerá. Supongamos que Luisa asigna el 40% de la importancia a la capacidad de memoria, el 30% a la capacidad de gráficos, el 20% al tamaño y peso, y el 10% al precio. Para determinar el valor que percibe Luisa de cada computadora, multiplicamos sus pesos por sus creencias de los atributos de cada computadora. Este cálculo da los siguientes valores percibidos:

$$\text{Computadora A} = 0.4(10) + 0.3(8) + 0.2(6) + 0.1(4) = 8.0$$

$$\text{Computadora B} = 0.4(8) + 0.3(9) + 0.2(8) + 0.1(3) = 7.8$$

$$\text{Computadora C} = 0.4(6) + 0.3(8) + 0.2(10) + 0.1(5) = 7.3$$

$$\text{Computadora D} = 0.4(4) + 0.3(3) + 0.2(7) + 0.1(8) = 4.7$$

Nuestra predicción es que Luisa preferirá la computadora A, que tiene el valor percibido más alto (8.0).[38]

Supongamos que la mayoría de quienes compran computadoras se forman sus preferencias de la misma manera. Sabiendo esto, un fabricante de computadoras puede hacer varias cosas para influir en las decisiones de los compradores. El productor de la computadora C, por ejemplo, podría aplicar las siguientes estrategias para estimular un mayor interés en su marca:

- *Rediseñar la computadora:* Esta técnica se denomina *reposicionamiento real*.
- *Alterar las creencias acerca de la marca:* Esta técnica se conoce como *reposicionamiento psicológico*.
- *Alterar las creencias acerca de las marcas de los competidores:* Esta estrategia, llamada *desposicionamiento competitivo*, es razonable cuando los compradores creen, erróneamente, que la marca de un competidor tiene más calidad que la que en realidad tiene.
- *Alterar los pesos de importancia:* El mercadólogo podría tratar de convencer a los compradores que deben dar más importancia a los atributos en los que la marca sobresale.
- *Destacar atributos que han pasado inadvertidos:* El mercadólogo podría tratar de que los compradores se fijen en atributos en los que casi nadie se fija, como la elegancia de diseño o la velocidad de procesamiento.
- *Desplazar los ideales del comprador:* El mercadólogo podría tratar de persuadir a los compradores de que modifiquen sus niveles ideales para uno o más atributos.[39]

Para promover la comprensión de la degradación ecológica, se creará un Centro sobre temas de la Tierra, en un área de Doncastar, Inglaterra, que sufrió el deterioro de la Revolución Industrial.

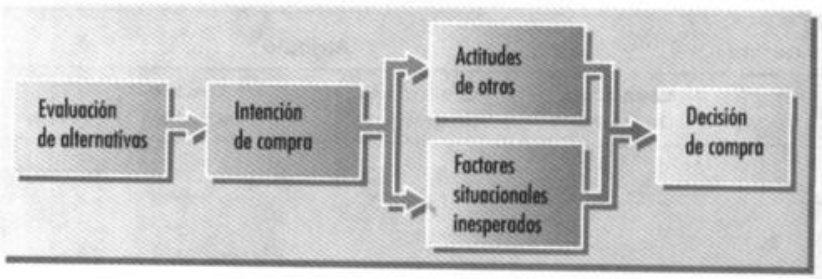
El Museo Internacional de Arte Modesto, cuyo fin es registrar y preservar objetos y artículos comunes utilizados en la vida cotidiana abrirá sus puertas en Sete, Francia, en el año 2000.

DECISIÓN DE COMPRA

En la etapa de evaluación, el consumidor crea preferencias respecto a las marcas del conjunto de elección. El consumidor puede también formar una intención de comprar la marca preferida. Sin embargo, dos factores pueden interponerse entre la intención de compra y la decisión de compra (Fig. 6.5).[40]

FIGURA 6.5

Pasos entre la evaluación de alternativas y una decisión de compra



El primer factor consiste en las *actitudes de otros*. El grado en que la actitud de otra persona reduce la alternativa que uno prefiere depende de dos cosas: (1) la intensidad de la actitud negativa de la otra persona hacia la alternativa preferida por el consumidor, y (2) la motivación que tiene el consumidor para acceder a los deseos de la otra persona.[41] Cuanto más intensa sea la actitud negativa de la otra persona y más cercana esté ésta al consumidor, más ajustará éste su intención de compra. Lo opuesto también se cumple: la preferencia de un consumidor por una marca aumentará si alguien a quien éste respeta se inclina de manera muy acusada por la misma marca. La influencia de otros se vuelve compleja cuando varias personas cercanas al comprador tienen opiniones contradictorias y al comprador le gustaría complacer a todas.

Como alternativa a viajar en coche, se construirán carriles para bicicletas en diversas ciudades de Europa.

El segundo elemento lo constituyen los *factores situacionales inesperados* que podrían surgir para modificar la intención de compra. José Higueras podría perder su trabajo, alguna otra compra podría hacerse más urgente, o el dependiente de una tienda podría provocarle desconfianza. Las preferencias e incluso las intenciones de compra no son predictores totalmente confiables de la conducta de compra.

En la decisión de un consumidor de modificar, posponer o evitar una decisión de compra influye marcadamente el *riesgo percibido*.[42] La magnitud del riesgo percibido varía por la cantidad de dinero que está en juego, el grado de incertidumbre de los atributos o el nivel de confianza en sí mismo que tiene el consumidor. Los consumidores desarrollan rutinas para reducir el riesgo, como evitar decisiones, recabar información de amigos, y preferir marcas nacionales y garantías. El mercadólogo tiene que entender los factores que dan pie a una sensación de riesgo en los consumidores y proporcionar información y apoyo que reduzcan el riesgo percibido.

Al ejecutar una intención de compra, el consumidor podría tomar hasta cinco subdecisiones de compra: una *decisión de marca* (marca A), una *decisión de proveedor* (distribuidor 2), una *decisión de cantidad* (una computadora), una *decisión de tiempo* (el fin de semana) y una *decisión de método de pago* (tarjeta de crédito). Las compras de productos cotidianos implican menos decisiones y menos deliberaciones. Por ejemplo, al comprar azúcar un consumidor casi no piensa en el proveedor ni en el método de pago.

CONDUCTA POSTERIOR A LA COMPRA

Un millar de buques de recreo zarparon en el milenio. En muchos hoteles y en los propios cruceros ya estaban totalmente agotadas las reservaciones en enero de 1999.

Después de comprar el producto, el consumidor experimentará cierto nivel de satisfacción o insatisfacción. La tarea del mercadólogo no termina cuando se compra el producto: debe vigilar la satisfacción después de la compra, las acciones posteriores a la compra y los usos del producto después de la compra.

Satisfacción posterior a la compra

¿Qué determina si el comprador quedará muy satisfecho, más o menos satisfecho o insatisfecho con una compra? La satisfacción del comprador es función de la congruencia entre las expectativas del comprador y el desempeño percibido del producto.[43] Si el desempeño no está a la altura de las expectativas, el cliente quedará *decepcionado*; si cumple con las expectativas, el cliente quedará *satisfecho*; si excede las expectativas, el cliente quedará *encantado*. Estos sentimientos son importantes para determinar si el comprador comprará o no el producto otra vez y si hablará de manera favorable o desfavorable con otros acerca del producto.

Los consumidores forman sus expectativas con base en los mensajes que reciben de quienes venden, de sus amigos y de otras fuentes de información. Cuanto mayor sea la brecha entre las expectativas y el desempeño, mayor será la insatisfacción del cliente. Aquí es donde entra en juego el estilo del consumidor para salir airoso. Algunos consumidores ensanchan la brecha cuando el producto no es perfecto, y quedan muy insatisfechos. Otros consumidores minimizan la brecha y quedan menos insatisfechos.[44]

La importancia de la satisfacción después de la compra sugiere que lo que se afirma acerca de los productos debe representar en verdad el probable desempeño del producto. Incluso, algunas empresas podrían proponer niveles más bajos de desempeño de tal manera que los consumidores experimenten una mayor satisfacción que la esperada al usar el producto.

Algunos viajeros reservaron un viaje especial en avión alrededor del mundo para experimentar el principio y el fin del milenio. El viaje iniciaba en Tonga y terminaba en Samoa.

Acciones posteriores a la compra

La satisfacción o insatisfacción del consumidor con el producto influye en su conducta subsecuente. Si el consumidor queda satisfecho, es más probable que vuelva a adquirir el producto. Por ejemplo, datos acerca de la elección de marcas de automóviles muestran una correlación elevada entre quedar muy satisfecho con la última marca adquirida y la intención de volver a comprar esa marca. Una encuesta mostró que el 75% de los compradores de Toyota quedaron muy satisfechos y cerca del 75% pensaban comprar un Toyota de nuevo; el 35% de los compradores de Chevrolet quedaron muy satisfechos y cerca del 35% indicó que compraría otra vez un Chevrolet. Además, el cliente satisfecho también tiende a hablar bien de la marca con otros. Los mercadólogos dicen: "Nuestro mejor anuncio es un cliente satisfecho".[45]

Los consumidores insatisfechos podrían abandonar o devolver el producto; podrían buscar información que confirme su alto valor; podrían emprender acciones públicas quejándose ante la empresa, recurriendo a un abogado o quejándose ante otros grupos (como de empresas, privados o instituciones del gobierno). Entre las acciones privadas están las de decidir no comprar más el producto (*opción de salida*) y advertir a los amigos (*opción de voz*).[46] En todos estos casos, el que vende no ha logrado satisfacer al cliente.[47]

Se ha demostrado que las comunicaciones con los compradores después de la compra redundan en menos devoluciones de productos y cancelaciones de pedidos.[48] Los fabricantes de computadoras, por ejemplo, pueden enviar una carta a los propietarios de computadoras nuevas felicitándolos por haber escogido una excelente computadora; pueden colocar anuncios en los que aparezcan propietarios satisfechos de la marca; pueden solicitar a los clientes sugerencias para mejorar y enviarles una lista de dónde pueden encontrar los servicios disponibles; pueden escribir instructivos que sean inteligibles para el cliente; pueden enviar a los propietarios una revista con artículos que describen nuevas aplicaciones de las computadoras; además, pueden proveer buenos canales para atender con rapidez las quejas de los clientes.

Gran Bretaña creó 48 sellos postales nuevos para conmemorar sucesos importantes del milenio que terminaba.

Uso y disposición posteriores a la compra

Los mercadólogos también deben mantenerse al tanto de cómo los compradores usan el producto y disponen de él (Fig. 6.6). Si los consumidores guardan el producto en un armario, es probable que el producto no sea muy satisfactorio, y lo que se diga de él no será muy favorable. Si los compradores venden o intercambian el producto, las ventas de productos nuevos bajarán. También es posible que los consumidores descubran nuevos usos para el producto:

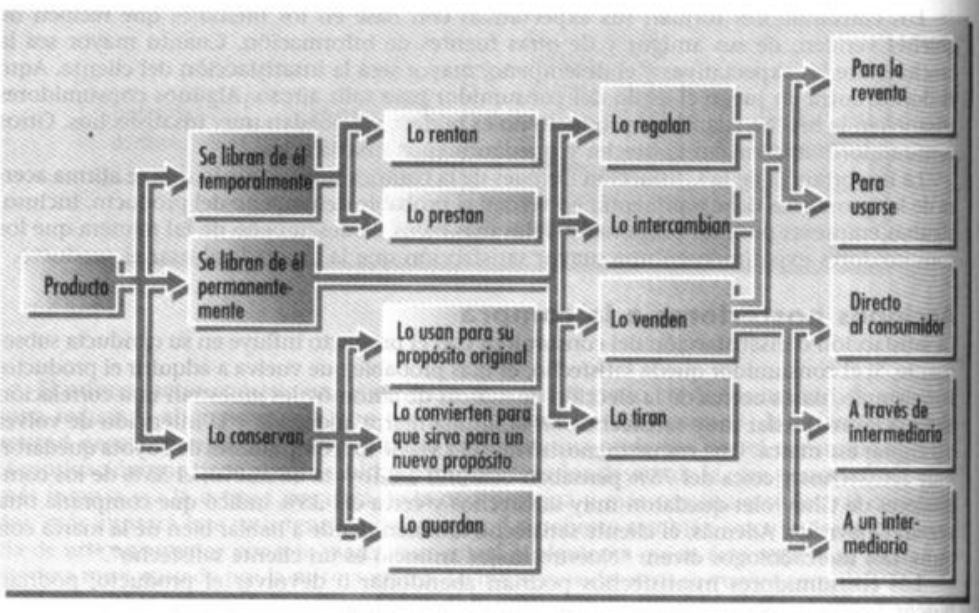
- **Avon** Durante años los clientes de Avon han estado corriendo la noticia de que el aceite para baño y humectante Skin-So-Soft es un magnífico repelente de insectos. Mientras que algunos clientes simplemente se bañan en agua aromatizada con el fragante aceite, otros lo llevan en sus mochilas cuando viajan a sitios para acampar infestados de mosquitos, o mantienen un frasco en la terraza de sus casas de playa. Ahora, después de conseguir la aprobación de la Environmental Protection Agency, Avon está promoviendo Skin-So-Soft Moisturizing Suncare Plus como producto de triple acción, que ofrece un repelente de insectos y un filtro solar impermeable SPF 15 además de humectantes.[49]

Si los consumidores tiran el producto a la basura, el mercadólogo necesita saber cómo se deshacen de él, sobre todo si puede perjudicar al medio ambiente (como en el caso de los recipientes de bebidas y los pañales desechables). La creciente conciencia pública del reciclaje y los problemas ecológicos, así como las quejas de los consumidores por tener que tirar hermosos frascos hizo que el fabricante de perfumes francés Rochas pensara en introducir una nueva línea de fragancias rellenables.

FIGURA 6.6

Cómo los clientes usan o disponen de los productos

Fuente: Jacob Jacoby, Carol K. Berning y Thomas F. Dietvorst, "What about Disposition?", *Journal of Marketing*, julio de 1977, p. 23. Reproducción autorizada por la American Marketing Association.



RESUMEN

1. Antes de desarrollar sus planes de marketing, los mercadólogos necesitan estudiar los mercados de consumo y la conducta de los consumidores. Al analizar los mercados de consumo, las empresas necesitan investigar quién constituye el mercado (ocupantes), qué compra el mercado (objetos), por qué compra el mercado (objetivos), quién participa en la compra (organizaciones), cómo compra el mercado (operaciones), cuándo compra el mercado (ocasiones) y dónde compra el mercado (expendios).
2. En la conducta del consumidor influyen cuatro tipos de factores: culturales (cultura, subcultura y clase social); sociales (grupos de referencia, familia, y función y *status* sociales); personales (edad, etapa del ciclo de vida, ocupación, circunstancias económicas, estilo de vida, personalidad y autoconcepto); y psicológicos (motivación, percepción, aprendizaje, creencias y actitudes). La investigación de todos estos factores puede indicar cómo llegar a los consumidores y servirles de forma más eficaz.
3. Para entender cómo los consumidores toman realmente sus decisiones de compra, los mercadólogos deben identificar a las personas que toman la decisión de compra e influyen en ella; las personas pueden ser iniciadores, influenciadores, decisores, compradores o usuarios, y podrían dirigirse campañas de marketing diferentes a cada tipo de persona. Los mercadólogos también deben examinar el nivel de participación de los compradores y el número de marcas disponibles para determinar si los consumidores están teniendo una conducta de compra compleja, una que reduce la disonancia, una habitual o una que busca variedad.
4. El proceso de compra típico consiste en la siguiente serie de sucesos: reconocimiento de problemas, búsqueda de información, evaluación de alternativas, decisión de compra y conducta posterior a la compra. El trabajo del mercadólogo consiste en entender la conducta del comprador en cada etapa y las influencias que están operando. Las actitudes de otros, los factores situacionales inesperados y el riesgo percibido podrían afectar la decisión de comprar, lo mismo que los niveles de satisfacción de los consumidores después de la compra y las acciones posteriores a la compra por parte de la empresa. Los clientes satisfechos siguen comprando; los insatisfechos dejan de comprar el producto y es probable que lo hagan saber a sus amigos. Por esta razón, las empresas deben esforzarse por asegurar la satisfacción de los clientes en todos los niveles del proceso de compra.

APLICACIONES

CONCEPTOS DEL CAPÍTULO

1. Utilice los componentes apropiados del modelo de conducta del comprador que vimos en el capítulo (Fig. 6.1) para explicar las siguientes conductas de los consumidores:
   - **a.** La sopa de nido de pájaro (que se hace con saliva de pájaro seca) generalmente no se considera un manjar en Estados Unidos, pero la miel (que es néctar regurgitado) goza de mucha estima.
   - **b.** Algunos consumidores compran en una amplia variedad de tiendas, mientras que otros se limitan a unas cuantas tiendas conocidas.
   - **c.** Algunos productos se compran después de una búsqueda exhaustiva, mientras que otros se compran en el momento en que el comprador advierte su presencia.
   - **d.** Dos personas están expuestas al mismo anuncio; una nota y procesa el anuncio, mientras que la otra no se da cuenta de su existencia.
2. ¿Cómo usaría un gerente de marketing de cada una de las organizaciones siguientes la jerarquía de necesidades de Maslow para crear una estrategia de marketing?
   - **a.** American Cancer Society
   - **b.** Cosméticos Revlon
   - **c.** Seguros de vida Colonial Penn
   - **d.** Las Girl Scouts
   - **e.** *Jeans* Calvin Klein
3. ¿Cuáles de los siguientes productos son susceptibles a la mayor disonancia posterior a la compra entre los consumidores? ¿Por qué? ¿Cómo podrían los detallistas reducir la disonancia posterior a la compra para esos productos?
   - **a.** Jaguar
   - **b.** Detergente Tide
   - **c.** Reproductora de CD Sony
   - **d.** Encyclopaedia Britannica
   - **e.** Champú Suave
4. Seleccione un producto de marca con baja participación (p. ej., sal Morton's, catsup Hunt's) que los consumidores compren con frecuencia y suponga que su empresa es la retadora competitiva. ¿Qué acciones puede recomendar para convencer a los consumidores de que cambien a su marca? ¿Qué medidas recomendaría a la empresa original para persuadir a sus clientes de que no cambien de marca?

MARKETING Y PUBLICIDAD

1. Los viajeros de negocios tienen necesidades específicas que buscan satisfacer a través de su comportamiento de compra, como indica el anuncio de Sheraton Four Point Hotels de la Figura 1. ¿Qué factores personales y psicológicos del proceso de compra se han incorporado en este anuncio? En términos de la decisión de compra de alojamiento en hotel durante un viaje de negocios, ¿qué papel o papeles está considerando este anuncio? ¿A qué etapa del proceso de compra del consumidor cree usted que esté dirigido este anuncio? ¿Por qué?

EL ENFOQUE TECNOLÓGICO

Los *cookies* —pequeños fragmentos de información acerca de las actividades en línea que se almacenan en la computadora de un usuario— son motivo de controversia. A quienes

Figura 1

hacen marketing en línea les gustan las *cookies* porque revelan lo que los consumidores están comprando, qué sitios están visitando y otros detalles personales. Con base en datos de *cookies*, CDnow y Amazon.com son dos de un número creciente de empresas que pueden crear páginas Web personalizadas adaptadas a las preferencias y patrones de compra de consumidores individuales.

Muchas empresas publican sus políticas de confidencialidad respecto a la Internet para que los consumidores puedan ver cómo se están recabando y usando los datos de *cookies*. Aun así, para los defensores de la intimidad es motivo de preocupación el que las empresas tengan acceso a información personal. Los consumidores que usan navegadores de Internet de Netscape y Microsoft pueden bloquear los *cookies*, pero la configuración por omisión para estos programas permite los *cookies*. El resultado es que el consumidor tal vez no sepa que se están almacenando *cookies* en su computadora. Si usted fuera jefe del departamento de marketing de la librería en línea Amazon.com, ¿qué diría en su política de confidencialidad? ¿Cómo esperaría que esa política influya en las actitudes y conducta de los consumidores?

MARKETING PARA EL MILENIO

La investigación psicográfica ahora es digital. Los mercadólogos que se preparan para el nuevo milenio pueden usar herramientas de investigación psicográficas como iVALS de SRI Consulting y Technographics de Forrester Research para segmentar a los clientes con base en los tipos de tecnología. El enfoque iVALS, por ejemplo, agrupa a los consumidores en 10 segmentos: los Magos, los Pioneros, los Corriente Arriba, los Alta Sociedad, los Trabajadores, los Surfers, los Corriente Principal, los Sociables, los Buscadores y los Inmigrantes.

Para ver cómo opera iVALS, visite el sitio Web de SRI Consulting y conteste la encuesta más reciente, que incluye preguntas acerca de medios nuevos (http://future.sri.com/vals/surveynew.html). Examine también la sección sobre tipos iVALS (http://future.sri.com/vals/ivals.segs.html). ¿Por qué los mercadólogos habrían de querer usar este tipo de segmentación psicográfica? ¿Cuáles empresas (o productos) se beneficiarían más por la aplicación de la segmentación iVALS? ¿Por qué?

USTED ES EL MERCADÓLOGO: PLAN DE MARKETING DE SONIC

Todo mercadólogo tiene que estudiar los mercados de consumo y la conducta de los consumidores antes de crear su plan de marketing. Esto permite al mercadólogo entender

quién constituye el mercado, qué y por qué compra el mercado, quién participa en la compra y cómo, cuándo y dónde compra el mercado.

Usted tiene la responsabilidad de investigar y analizar el mercado de los modulares de sonido Sonic. Examine otra vez la situación actual de la empresa y luego conteste estas preguntas acerca del mercado y de la conducta de los compradores:

- *¿Qué factores culturales, sociales, personales y psicológicos tienen mayor influencia sobre quienes compran equipos de sonido modulares? ¿Qué herramientas de investigación le ayudarían a entender mejor su efecto sobre las actitudes y conductas de los compradores?*
- *¿En qué factores específicos debe concentrarse el plan de marketing de Sonic?*
- *¿Qué papeles y conductas de compra tienen relación con los equipos de sonido modulares?*
- *¿Qué tipo de actividades de marketing debería planear Sonic para que coincidan con cada etapa del proceso de compra del consumidor?*

Después de analizar sus mercados y comportamiento de consumidores, considere las implicaciones para las labores de marketing de Sonic. Según le indique su profesor, resuma sus hallazgos y conclusiones en un plan de marketing escrito.

NOTAS

1. Joshua Macht, "The New Market Research", *Inc.*, julio de 1998, pp. 87-94.
2. Tobi Elkin, "Product Pampering", *Brandweek*, 16 de junio de 1997, pp. 38-40.
3. Vea Leon G. Schiffman y Leslie Lazar Kanuk, *Consumer Behavior*, 6a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1997).
4. *Ibid.*
5. Courteny Kane, "Advertising: TBWA/Chiat Day Brings 'Street Culture' to a Campaign for Levi Strauss Silver Tab Clothing", *New York Times*, 14 de agosto de 1998, p. D8.
6. Vea Rosann L. Spiro, "Persuasion in Family Decision Making", *Journal of Consumer Research*, marzo de 1983, pp. 393-402; Lawrence H. Wortzel, "Marital Roles and Typologies as Predictors of Purchase Decision Making for Everyday Household Products: Suggestions for Research", en *Advances in Consumer Research*, vol. 7, ed. Jerry C. Olson (Chicago: American Marketing Association, 1989), pp. 212-15; David J. Burns, "Husband-Wife Innovative Consumer Decision Making: Exploring the Effect of Family Power", *Psychology & Marketing*, mayo-junio de 1992, pp. 175-89; Robert Boutilier, "Pulling the Family's Strings", *American Demographics*, agosto de 1993, pp. 44-48. Si desea comparaciones entre culturas de los papeles de compra esposo-esposa, vea John B. Ford, Michael S. LaTour y Tony L. Henthorne, "Perception of Marital Roles in Purchase Decision Processes: A Cross-Cultural Study", *Journal of the Academy of Marketing Science*, primavera de 1995, pp. 120-31.
7. George Moschis, "The Role of Family Communication in Consumer Socialization of Children and Adolescents", *Journal of Consumer Research*, marzo de 1985, pp. 898-913.
8. John Steere, "How Asian-Americans Make Purchase Decisions", *Marketing News*, 13 de marzo de 1995, p. 9.
9. Tom Peters, "Opportunity Knocks", *Forbes*, 2 de junio de 1997, p. 132.
10. Marilyn Lavin, "Husband-Dominant, Wife-Dominant, Joint: A Shopping Typology for Baby Boom Couples?", *Journal of Consumer Marketing* 10, núm. 3 (1993): 33-42.
11. Alan Alder, "Purchasing Power: Women's Buying Muscle Shops Up in Car Design, Marketing", *Chicago Tribune*, 29 de septiembre de 1996, p. 21A.
12. James U. McNeal, "Tapping the Three Kids' Markets", *American Demographics*, abril de 1998, pp. 37-41.
13. David Leonhardt, "Hey Kid, Buy This", *Business Week*, 30 de junio de 1997, pp. 62-67.
14. Rob Yoegel, "Reaching Youth on the Web", *Target Marketing*, noviembre de 1997, pp. 38-41.
15. Vea Lawrence Lepisto, "A Life Span Perspective of Consumer Behavior", en *Advances in Consumer Research*, vol. 12, ed. Elizabeth Hirshman y Morris Holbrook (Provo, UT. Association for Consumer Research, 1985), p. 47. Vea también Gail Sheehy, *New Passages: Mapping Your Life Across Time* (Nueva York: Random House, 1995).
16. Arnold Mitchell, *The Nine American Lifestyles* (Nueva York: Warner Books), pp. viii-x, 25-31; Comunicación personal del Programa VALS', Business Intelligence Center, SRI Consulting, Menlo Park, CA, 1o. de febrero de 1996. Vea también Wagner A. Kamakura y Michel Wedel, "Lifestyle Segmentation with Tailored Interviewing", *Journal of Marketing Research* 32, núm. 3 (agosto de 1995): 308-17.
17. Stuart Elliott, "Sampling Tastes of a Changing Russia", *New York Times*, 1o. de abril de 1992, p. D1, D19.
18. Vea Harold H. Kassarjian y Mary Jane Sheffet, "Personality and Consumer Behavior: An Update", en *Perspectives in Consumer*

Behavior, ed. Harold H. Kassarjian y Thomas S. Robertson (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1981), pp. 160-80.

19. Vea M. Joseph Sirgy, "Self-Concept in Consumer Behavior: A Critical Review", *Journal of Consumer Research*, diciembre de 1982, pp. 287-300.
20. Vea Thomas J. Reynolds y Jonathan Gutman, "Laddering Theory, Method, Analysis, and Interpretation", *Journal of Advertising Research*, febrero-marzo de 1988, pp. 11-34.
21. Vea Jan Callebaut et al., *The Naked Consumer: The Secret of Motivational Research in Global Marketing* (Amberes, Bélgica: Censydiam Institute, 1994).
22. Abraham Maslow, *Motivation and Personality* (Nueva York: Harper & Row, 1954), pp. 80-106.
23. Vea Frederick Herzberg, *Work and the Nature of Man* (Cleveland: William Collins, 1966); y Henk Thierry y Agnes M. Koopman-Iwerna, "Motivation and Satisfaction", en *Handbook of Work and Organizational Psychology*, ed. P. J. Drenth (Nueva York: John Wiley, 1984), pp. 141-42.
24. Bernard Berelson y Gary A. Steiner, *Human Behavior: An Inventory of Scientific Findings* (Nueva York: Harcourt Brace Jovanovich, 1964), p. 88.
25. Vea Alice M. Tybout, Bobby J. Calder y Brian Sternthal, "Using Information Processing Theory to Design Marketing Strategies", *Journal of Marketing Research*, febrero de 1981, pp. 73-79.
26. Wai-Sum Siu y Carmen Hau-Ming Chan, "Country-of-Origin Effects on Product Evaluation: The Case of Chinese Consumers in Hong Kong", *Journal of International Marketing and Marketing Research*, octubre de 1997, pp. 115-22.
27. "International: Old Wine in New Bottles", *The Economist*, 21 de febrero de 1998, p. 45.
28. Johnny K. Johansson, "Determinants and Effects of the Use of 'Made In' Labels", *International Marketing Review* (RU) 6, núm. 1 (1989): 47-58; Warren J. Bilkey y Erik Nes, "Country-of-Origin Effects on Product Evaluations", *Journal of International Business Studies*, primavera-verano de 1982, pp. 89-99; y P. J. Cattin *et al.*, "A Cross-Cultural Study of 'Made-In' Concepts", *Journal of International Business Studies*, invierno de 1982, pp. 131-41.
29. Vea David Krech, Richard S. Crutchfield y Egerton L. Ballachey, *Individual in Society* (Nueva York: McGraw-Hill, 1962), cap. 2.
30. Cathy Curtis, "Grocery Marketing Growers See Ads as Precious Commodity", *Advertising Age*, 12 de octubre de 1987, pp. S20-S22; Diane Schneidman, "Perception-Altering Ads for Generic Foods Are Spread on the Grapevine", *Marketing News*, 5 de junio de 1987, pp. 15, 19.
31. Jill Venter, "Milk Mustache Campaign Is a Hit with Teens", *St. Louis Post-Dispatch*, 1o. de abril de 1998, p. E1; Dave Fusaro, "The Milk Mustache", *Dairy Foods*, abril de 1997, p. 75; Judann Pollack, "Milk: Kurt Graetzer", *Advertising Age*, 30 de junio de 1997, p. S1.
32. Vea Henry Assael, *Consumer Behavior and Marketing Action* (Boston: Kent, 1987), cap. 4.
33. Herbert E. Krugman, "The Impact of Television Advertising: Learning without Involvement", *Public Opinion Quarterly*, otoño de 1965, pp. 349-56.
34. Los estudiosos de marketing han ideado varios modelos del proceso de compra del consumidor. Vea John A. Howard y Jagdish N. Sheth, *The Theory of Buyer Behavior* (Nueva York: Wiley, 1969); y James F. Engel, Roger D. Blackwell y Paul W. Miniard, *Consumer Behavior*, 8a. ed. (Fort Worth, TX: Dryden, 1994).
35. Vea William P. Putsis Jr. y Narasimhan Srinivasan, "Buying or Just Browsing? The Duration of Purchase Deliberation", *Journal of Marketing Research*, agosto de 1994, pp. 393-402.
36. Vea Chem L. Narayana y Rom J. Markin, "Consumer Behavior and Product Performance: An Alternative Conceptualization", *Journal of Marketing*, octubre de 1975, pp. 1-6. Vea también Wayne S. DeSarbo y Kamel Jedidi, "The Spatial Representation of Heterogeneous Consideration Sets", *Marketing Science* 14, núm. 3, parte 2 (1995): 326-42; y Lee G. Cooper y Akihiro Inoue, "Building Market Structures from Consumer Preferences", *Journal of Marketing Research* 33, núm. 3 (agosto de 1996): 293-306.
37. Vea Paul E. Green y Yoram Wind, *Multiattribute Decisions in Marketing. A Measurement Approach* (Hinsdale, IL: Dryden, 1973), cap. 2; Leigh McAlister, "Choosing Multiple Items from a Product Class", *Journal of Consumer Research*, diciembre de 1979, pp. 213-24.
38. Este modelo de esperanza-valor fue desarrollado por Martin Fishbein, "Attitudes and Prediction of Behavior", en *Readings in Attitude Theory and Measurement*, ed. Martin Fishbein (Nueva York: John Wiley, 1967), pp. 477-92. Si desea una reseña crítica, vea Paul W. Miniard y Joel B. Cohen, "An Examination of the Fishbein-Ajzen Behavioral-Intentions Model's Concepts and Measures", *Journal of Experimental Social Psychology*, mayo de 1981, pp. 309-39.

    Otros modelos de evaluación del consumidor incluyen el *modelo de marca ideal*, que supone que un consumidor compara marcas reales con su marca ideal y escoge la que se acerca más a esta última; el *modelo conjuntivo*, que supone que un consumidor establece niveles aceptables mínimos para todos los atributos y considera sólo las marcas que cumplen con todos los requisitos mínimos; y el *modelo disyuntivo*, que supone que el consumidor sólo establece niveles mínimos aceptables para unos cuantos atributos y elimina las marcas que se quedan cortas. Si desea una exposición de éstos y otros modelos, vea Green y Wind, *Multiattribute Decisions in Marketing*.
39. Vea Harper W. Boyd Jr., Michael L. Ray y Edward C. Strong, "An Attitudinal Framework for Advertising Strategy", *Journal of Marketing*, abril de 1972, pp. 27-33.
40. Vea Jagdish N. Sheth, "An Investigation of Relationships among Evaluative Beliefs, Af-

fect, Behavioral Intention, and Behavior", en *Consumer Behavior. Theory and Application*, eds. John U. Farley, John A. Howard y L. Winston Ring (Boston: Allyn & Bacon, 1974), pp. 89-114.

41. Vea Fishbein, "Attitudes and Prediction of Behavior".
42. Vea Raymond A. Bauer, "Consumer Behavior as Risk Taking", en *Risk Taking and Information Handling in Consumer Behavior*, ed. Donald F. Cox (Boston: Division of Research, Harvard Business School, 1967); y James W. Taylor, "The Role of Risk in Consumer Behavior", *Journal of Marketing*, abril de 1974, pp. 54-60.
43. Vea Priscilla A. La Barbera y David Mazursky, "A Longitudinal Assessment of Consumer Satisfaction/Dissatisfaction: The Dynamic Aspect of the Cognitive Process", *Journal of Marketing Research*, noviembre de 1983, pp. 393-404.
44. Vea Ralph L. Day, "Modeling Choices among Alternative Responses to Dissatisfaction", en *Advances in Consumer Research*, vol. 11 (1984): 496-99. Vea también Philip Kotler y Murali K. Mantrala, "Flawed Products: Consumer Responses and Marketer Strategies", *Journal of Consumer Marketing*, verano de 1985, pp. 27-36.
45. Vea Barry L. Bayus, "Word of Mouth: The Indirect Effects of Marketing Efforts", *Journal of Advertising Research*, junio-julio de 1985, pp. 31-39.
46. Vea Albert O. Hirschman, *Exit, Voice, and Loyalty* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1970).
47. Vea Mary C. Gilly y Richard W. Hansen, "Consumer Complaint Handling as a Strategic Marketing Tool", *Journal of Consumer Marketing*, otoño de 1985, pp. 5-16.
48. Vea James H. Donnelly Jr. y John M. Ivancevich, "Post-Purchase Reinforcement and Back-Out Behavior", *Journal of Marketing Research*, agosto de 1970, pp. 399-400.
49. Pam Weisz, "Avon's Skin-So-Soft Bugs Out", *Brandweek*, 6 de junio de 1994, p. 4.

Análisis de los mercados de negocios y de la conducta de compra de las empresas compradoras

CAPÍTULO

En este capítulo veremos los mercados de negocios, institucionales y gubernamentales. Examinaremos seis preguntas:

- ¿Qué es el mercado de negocios y en qué difiere del mercado de consumo?
- ¿Qué situaciones de compra enfrentan los compradores organizacionales?
- ¿Quién participa en el proceso de compras en las empresas?
- ¿Cuáles son las principales influencias sobre los compradores organizacionales?
- ¿Cómo toman sus decisiones los compradores industriales?
- ¿Cómo realizan sus compras las instituciones y dependencias del gobierno?

MARKETING *según Kotler*

El pensamiento de marketing está sufriendo un cambio: de maximizar la utilidad que la empresa obtiene de cada transacción a maximizar la utilidad mutua que se obtiene de cada relación.

Las organizaciones de negocios no sólo venden; también compran inmensas cantidades de materias primas, componentes manufacturados, planta y equipo, insumos y servicios comerciales. Existen más de 13 millones de organizaciones compradoras tan sólo en Estados Unidos. Quienes venden necesitan entender las necesidades, recursos, políticas y procedimientos de compra de estas organizaciones.

¿EN QUÉ CONSISTEN LAS COMPRAS ORGANIZACIONALES?

Webster y Wind definen las compras organizacionales como sigue:

- Las ***compras organizacionales*** son el proceso de toma de decisiones por el cual las organizaciones formales establecen la necesidad de adquirir productos y servicios e identifican, evalúan y escogen entre diferentes marcas y proveedores.[1]

Aunque no hay dos empresas que compren de la misma manera, el que vende tiene la esperanza de identificar grupos de negocios que compren de formas similares para poder dirigir la estrategia de marketing.

EL MERCADO DE NEGOCIOS Y EL MERCADO DE CONSUMO

El *mercado de negocios* consiste en todas las organizaciones que adquieren bienes y servicios para ser utilizados en la producción de otros bienes o servicios que a su vez se venden, rentan o suministran a otros. Las principales industrias que constituyen el mercado de negocios son agricultura, forestal y pesca; minería; fabricación; construcción; transporte; comunicación; servicios públicos; banca, finanzas y seguros; distribución; y servicios.

Intervienen más dinero y mercancías en las ventas a organizaciones que en las ventas a consumidores. Consideremos el proceso de producir y vender un simple par de zapatos. Los comerciantes en pieles deben vender pieles a los curtidores, quienes, a su vez, venden cuero a los fabricantes de zapatos; éstos venden zapatos a los mayoristas, quienes venden zapatos a detallistas, y éstos, finalmente, los venden a los consumidores. Cada parte de la cadena de abasto tiene que comprar además muchos otros bienes y servicios.

Los mercados de negocios tienen varias características que contrastan marcadamente con las de los mercados de consumo.

- *Menos compradores:* Quienes venden a negocios normalmente tratan con muchos menos compradores que quienes venden al mercado de consumo: la suerte de la Goodyear Tire Company depende de recibir un pedido de uno de los Tres Grandes fabricantes de automóviles estadounidenses.
- *Compradores más grandes:* Unos cuantos compradores grandes realizan la mayor parte de las compras en industrias como las de motores para avión y armamento.
- *Relaciones más cercanas entre proveedor y cliente:* Debido a la menor cantidad de clientes y a la importancia y poder de los clientes más grandes, a menudo se espera que los proveedores adapten sus ofertas a las necesidades particulares del cliente. A veces los compradores piden a quienes les venden que modifiquen sus prácticas y su desempeño. En años recientes, las relaciones entre clientes y proveedores han estado cambiando, de casi hostiles a estrechas y amigables.

- **Motoman Inc. y Stillwater Technologies** Motoman Inc., un importante proveedor de sistemas robóticos industriales, y Stillwater Technologies, una empresa de herramientas y maquinaria por contrato y un proveedor clave de Motoman, se han integrado íntimamente. Las empresas no sólo ocupan espacio de oficina y de fabricación en la misma instalación, sino que también sus sistemas telefónicos y de cómputo están vinculados, y comparten el vestíbulo, la sala de conferencias y la cafetería de los empleados. Philip V. Morrison, presidente y CEO de Motoman, dice que es como "una empresa conjunta sin todo el papeleo". Las cortas distancias de entrega son sólo uno de los beneficios de esta poco común sociedad. Otra clave es el hecho de que los empleados de ambas empresas tienen fácil acceso unos a otros y pueden compartir ideas acerca de cómo mejorar la calidad y reducir los costos. Esta relación estrecha también ha abierto la puerta a nuevas oportunidades. Las dos empresas habían estado haciendo trabajos para la Honda Motor Company, y Honda sugirió que las dos trabajaran juntas en proyectos de sistemas. La relación simbiótica hace que las dos sean más grandes de lo que son individualmente.[2]

- *Compradores concentrados geográficamente:* Más de la mitad de las empresas estadounidense están concentrados en siete estados: Nueva York, California, Pennsylvania, Illinois, Ohio, Nueva Jersey y Michigan. La concentración geográfica de productores ayuda a reducir los costos de venta. Al mismo tiempo, quienes se dedican al marketing de negocios necesitan vigilar los desplazamientos regionales de ciertas industrias.
- *Demanda derivada:* La demanda de bienes industriales se deriva en última instancia de la demanda de bienes de consumo. Por esta razón, quienes se dedican al marketing de negocios deben vigilar de cerca los patrones de compra de los consumidores finales. Por ejemplo, un informe en la revista *Purchasing* indicó que los Tres Grandes fabricantes de automóviles de Detroit están impulsando el auge en la demanda de productos de barra de acero. Gran parte de la demanda se deriva del enamoramiento que sigue habiendo entre los consumidores y los minivans y otras camionetas ligeras, que consumen mucho más acero que los coches.
- *Demanda inelástica:* La demanda total de muchos bienes y servicios industriales es inelástica; es decir, no la afectan mucho los cambios de precios. Los fabricantes no van a comprar mucho más cuero si el precio del cuero baja; y tampoco van a comprar mucho menos cuero si el precio aumenta, a menos que puedan encontrar sustitutos satisfactorios. La demanda es especialmente inelástica a corto plazo porque los productores no pueden efectuar cambios rápidos a los métodos de producción. La demanda también es inelástica en el caso de bienes industriales que representan un porcentaje pequeño del costo total del artículo.
- *Demanda fluctuante:* La demanda de bienes y servicios industriales suele ser más volátil que la de bienes y servicios para el mercado de consumo. Un incremento porcentual dado en la demanda de los consumidores puede originar un incremento porcentual mucho mayor en la demanda de planta y equipo necesarios para generar la producción adicional. Los economistas llaman a esto *efecto de aceleración*. A veces un aumento de sólo el 10% en la demanda de los consumidores puede causar un aumento de hasta el 200% en la demanda de productos industriales en el siguiente periodo; una baja del 10% en la demanda de los consumidores podría causar un colapso total de la demanda de bienes industriales.
- *Compras profesionales:* Los bienes y servicios que compran las empresas son adquiridos por agentes de compra capacitados que deben seguir las políticas, restricciones y requisitos de compra de su organización. Muchos de los instrumentos de compra —por ejemplo, solicitudes de cotizaciones, propuestas y contratos de compra— no suelen encontrarse en las compras del mercado de consumo.

  Los compradores profesionales dedican su vida profesional a aprender a comprar mejor. En Estados Unidos, muchos pertenecen a la National Association of Purchasing Managers (NAPM), que busca mejorar la eficacia y el *status* de los compradores profesionales. Esto implica que quienes venden a negocios deben proporcionar más datos técnicos acerca de su producto y sus ventajas respecto a los productos de los competidores. Quienes se dedican al marketing de negocios ahora colocan sus productos, precios y otra información en la Internet. Los agentes de compras y corredores pueden acceder a más información, con mayor facilidad, que nunca antes. Por ejemplo:

El plástico, que se usa para cosas necesarias como bolsas para la basura, automóviles y computadoras, seguirá siendo de gran aceptación popular.

- **Cisco Systems, Inc.** Desde mediados de 1996, Cisco Systems, Inc. ha vendido el 57% de sus ruteadores, conmutadores y otros equipos a través de la Web. Su meta para 1999 es el 80%. Cuando Cisco comenzó a ofrecer ruteadores y conmutadores en su sitio Web, Cisco Connection Online, los clientes pronto se dieron cuenta de la ventaja de ver precios y configurar productos electrónicamente. Ellos sólo tienen que hacer clic para entrar en un programa llamado Configuration Agent, que los lleva de la mano para ir seleccionando la docena de componentes principales que constituyen un ruteador. Si los clientes escogen una combinación indebida de tarjetas de circuitos, el programa presenta un mensaje de error y los guía para que escojan las tarjetas apropiadas. Una vez seleccionado el artículo correcto, su precio actual aparece automáticamente. En Sprint, un importante cliente de Cisco, solían pasar 60 días entre que se firmaba un contrato y se terminaba un proyecto de redes. Ahora, gracias en parte a la eficacia de ordenar equipo Cisco en línea, el lapso se ha reducido a 35-45 días.[3]
- **Blue Shield of California** Blue Shield of California está dando mucho de qué hablar en la industria de los servicios médicos con su sistema Individual and Family Plans Online Sales para vender seguros médicos por Internet. Blue Shield pronto tendrá 20,000 corredores conectados a su sistema Individual and Family Plans Online Sales, el cual permite a los corredores introducir solicitudes de sus clientes en

un formato de Web y aprobar a los clientes que no tienen problemas de salud, todo en cuatro minutos. Blue Shield espera forjar lealtad entre sus corredores al ser el primer asegurador que ofrece un sistema así.[4]

Actualmente usamos más de 100 millones de toneladas de plástico cada año.

- *Diversas influencias en la compra:* Por lo regular, más gente influye en las decisiones de compra que se realizan en las empresas. En la compra de bienes importantes son comunes los comités de compra integrados por expertos técnicos e incluso gerentes *senior*. Quienes venden a negocios tienen que enviar representantes de ventas bien capacitados y a veces equipos de ventas para tratar con los bien capacitados compradores. Phelps Dodge (un proveedor de metales) ha adoptado un "enfoque de *administración* de cuentas" para llegar a personas clave que influyen en las decisiones de compra.[5] Cutler-Hammer emplea equipos de venta:

- **Cutler-Hammer** Cutler-Hammer, basada en Pittsburgh, suministra ruptores de circuitos, arrancadores de motores y otros equipos eléctricos a fabricantes industriales pesados como Ford Motor. Como respuesta a la creciente complejidad y proliferación de sus productos, C-H desarrolló equipos de vendedores enfocados en una región geográfica, industria o concentración de mercados dada. Cada individuo aporta cierto grado de conocimientos acerca de un producto o servicio que los otros miembros del equipo pueden llevar al cliente. Ahora los vendedores pueden aprovechar los conocimientos de compañeros de trabajo para vender a equipos de compras cada vez más sofisticados en lugar de trabajar aislados.[6]

- *Múltiples visitas de ventas:* Puesto que más gente interviene en el proceso de venta, se requieren varias visitas de ventas para conseguir la mayor parte de pedidos, y el ciclo de ventas puede tardar años. Un estudio realizado por McGraw-Hill reveló que se requieren entre cuatro y cuatro y media visitas para cerrar una venta industrial típica. En el caso de ventas de bienes de capital para proyectos grandes, podrían requerirse varios intentos para financiar un proyecto, y el ciclo de ventas —entre la cotización de un trabajo y la entrega del producto— a menudo se mide en años.[7]

  Quienes se dedican al marketing de negocios también necesitan recordar que las mujeres y las minorías constituyen actualmente una porción importante de los tomadores de decisiones en Estados Unidos. Un estudio realizado por Penton Publishing muestra que las mujeres y las minorías ya representan el 43% de todos los gerentes, ingenieros y agentes de compras, en comparación con el 35% en 1987.[8]

Cronología: En 1086, los árabes introdujeron en España el sistema métrico decimal.

- *Compras directas:* Los compradores industriales a menudo compran directamente al fabricante en lugar de utilizar intermediarios, sobre todo en el caso de artículos técnicamente complejos o de alto costo (como macrocomputadoras o aviones).
- *Reciprocidad:* Los compradores industriales a menudo escogen proveedores que también les compran a ellos. Un ejemplo sería un importante fabricante de papel que compra sustancias químicas a una empresa química que compra una cantidad considerable de su papel.
- *Arrendamiento:* Muchos compradores industriales arriendan a largo plazo equipo pesado como maquinaria y camiones en lugar de comprarlo. El arrendatario recibe varias ventajas: conserva capital, obtiene los productos más modernos, recibe mejor servicio y aprovecha ciertas ventajas fiscales. El arrendador a menudo obtiene una utilidad mayor y la oportunidad de vender a clientes que no podrían costear una compra normal.

SITUACIONES DE COMPRA

El comprador industrial enfrenta muchas decisiones al efectuar una compra. El número de decisiones depende del tipo de situación de compra. Robinson y otros distinguen tres tipos de situaciones de compra: recompra directa, recompra modificada y tarea nueva.[9]

- *Recompra directa:* La *recompra directa* es una situación de compras en la que el departamento de compras repite pedidos de forma rutinaria (p. ej., suministros de oficina, sustancias químicas a granel). El comprador escoge de entre los proveedores que aparecen en una "lista aprobada". Estos proveedores hacen un esfuerzo por mantener la calidad de los productos y servicios, y a menudo proponen sistemas de resurtido automático para que el agente de compras ahorre tiempo al hacer los pedidos. Los "proveedores excluidos" tratan de ofrecer algo nuevo o aprovechar la insatisfacción

con un proveedor actual. Los proveedores excluidos tratan de conseguir un pedido pequeño y luego incrementar su porción de las compras con el tiempo.

- *Recompra modificada:* La *recompra modificada* es una situación en la que el comprador quiere modificar las especificaciones del producto, los precios, los requisitos de entrega u otras condiciones. La recompra modificada por lo regular implica participantes adicionales en la decisión por ambas partes. Los proveedores aceptados se ponen nerviosos y tienen que proteger la cuenta. Los proveedores excluidos ven una oportunidad de proponer una mejor oferta y lograr algunas ventas.
- *Tarea nueva:* La *tarea nueva* es una situación de compra en la que un comprador adquiere un producto o servicio por vez primera (p. ej., edificio de oficinas, sistema nuevo de seguridad). Cuanto mayor es el costo o el riesgo, mayor es el número de participantes en la decisión, más cantidad de información reúnen y más tiempo tardan en llegar a una decisión final.[10]

Las compras de tarea nueva atraviesan varias etapas: conciencia, interés, evaluación, ensayo y adopción.[11] La eficacia de las herramientas de comunicación varía en cada etapa. Los medios masivos son más importantes durante la etapa de conciencia inicial; los vendedores tienen su mayor impacto en la etapa de interés; y las fuentes técnicas son las más importantes durante la etapa de evaluación.

El comprador industrial toma el menor número de decisiones en la situación de recompra directa, y el mayor, en la situación de tarea nueva. En esta última situación, el comprador tiene que determinar las especificaciones del producto, los límites de precio, las condiciones y fechas de entrega, las condiciones de servicio, las condiciones de pago, las cantidades de pedido, los proveedores aceptables y el proveedor seleccionado. Diferentes participantes influyen en cada decisión, y el orden en que se toman las decisiones varía. La situación de tarea nueva es la más grande oportunidad y el mayor reto para la gente de marketing, que trata de llegar al mayor número posible de influenciadores clave y proporcionarles información útil y ayuda. Debido a lo complicado de las labores de ventas que intervienen en una tarea nueva, muchas empresas utilizan una *fuerza de ventas misionera* integrada por sus mejores vendedores.

¿Alguna vez se ha preguntado de dónde proviene el cepillo de dientes? Los chinos crearon este dispositivo para el aseo empleando cerdas de cerdo en 1498, poco después de que Colón descubriera América.

COMPRA Y VENTA DE SISTEMAS

Muchos compradores industriales prefieren adquirir una solución total a su problema de un solo proveedor. Esta práctica, llamada *compra de sistemas*, se originó en las compras gubernamentales de armas y sistemas de comunicación importantes. El gobierno solicitaba licitaciones de contratistas de primera, quienes armaban el paquete o sistema. El contratista que recibía el contrato se encargaba de recibir licitaciones y armar los subcomponentes del sistema de contratistas de segundo nivel. Así el contratista principal ofrecía una "solución de dar vuelta a la llave", así llamada porque el comprador sólo tenía que girar una llave para efectuar todo el trabajo.

Cada vez más proveedores están reconociendo que a los compradores les gusta esta forma de comprar, y muchos han adoptado la *venta de sistemas* como herramienta de marketing. La venta de sistemas puede asumir diferentes formas. Por ejemplo, muchos fabricantes de componentes de automóviles ahora venden sistemas completos, como el sistema de asientos, el de frenos o el de puertas. Una variante de la venta de sistemas es la *contratación de sistemas*, donde una sola fuente de abasto proporciona al comprador todo lo que necesita en cuestión de insumos de MRO (mantenimiento, reparación, operación). El cliente se beneficia al reducir sus costos porque el que vende mantiene el inventario. También se logran ahorros porque se dedica menos tiempo a seleccionar proveedores y porque los precios están protegidos durante la vigencia del contrato. La parte vendedora se beneficia por la reducción en sus costos operativos gracias a la constancia de la demanda y a la disminución en el papeleo.

Cronología: Se cree que el cero se inventó en la India en la década de 1200.

La venta de sistemas es una estrategia industrial clave en las licitaciones para construir proyectos industriales a gran escala, como presas, siderúrgicas, sistemas de irrigación, sistemas sanitarios, tuberías, plantas de electricidad e incluso poblados nuevos. Las empresas que hacen ingeniería de proyectos deben competir en cuanto a precio, calidad, confiabilidad y otros atributos para conseguir contratos. Consideremos el siguiente ejemplo:

- **Japón e Indonesia** El gobierno indonesio solicitó licitaciones para construir una fábrica de cemento cerca de Yakarta. Una empresa estadounidense hizo una propuesta que incluía escoger el sitio, diseñar la fábrica de cemento, contratar a los trabajadores de construcción, ensamblar los materiales y equipos, y turnar la planta terminada al gobierno de Indonesia. Una empresa japonesa, al delinear su propues-

ta, incluyó todos estos servicios, y además la contratación y capacitación de los trabajadores que operarían la fábrica, la exportación de cemento a través de sus empresas comerciales, y la utilización del cemento para construir caminos necesarios para conectar Yakarta y nuevos edificios de oficinas en Yakarta. Aunque la propuesta japonesa requería más dinero, su atractivo era mayor, así que ganó el contrato. Es evidente que los japoneses veían el problema no sólo como la construcción de una fábrica de cemento (la perspectiva restringida de la venta de sistemas) sino como una contribución al desarrollo económico de Indonesia. Ellos se veían a sí mismos no como una empresa de proyectos de ingeniería sino como una agencia de desarrollo económico. Ellos adoptaron la perspectiva más amplia de las necesidades del cliente. Ésta es la verdadera venta de sistemas.

El arroz Uncle Ben's se ha posicionado como Alimento del Milenio.

PARTICIPANTES EN EL PROCESO DE COMPRA EN LOS NEGOCIOS

¿Quién realiza la compra de los billones de dólares en bienes y servicios que requieren las empresas? Los agentes de compras son influyentes en las situaciones de recompra directa y recompra modificada, pero el personal de otros departamentos es más influyente en las situaciones de compra nueva. El personal de ingeniería por lo regular tiene mucha influencia en la selección de componentes de productos, y los agentes de compras dominan en la selección de proveedores.[12]

EL CENTRO DE COMPRAS

Webster y Wind llaman *centro de compras* a la unidad que toma las decisiones en una organización compradora. El centro de compras se compone de "todos aquellos individuos y grupos que participan en el proceso de toma de decisiones de compra, que tienen metas en común y comparten los riesgos que surgen de dichas decisiones".[13] El centro de compras incluye todos los miembros de una organización que desempeñan cualquiera de siete funciones dentro del proceso de decisión de compra.[14]

- *Iniciadores:* Quienes solicitan que se compre algo; pueden ser usuarios u otros miembros de la organización.
- *Usuarios:* Quienes usarán el producto o servicio. En muchos casos, los usuarios inician la propuesta de compra y ayudan a definir las especificaciones del producto.
- *Influenciadores:* Personas que influyen en la decisión de compra; a menudo ayudan a definir las especificaciones y también proporcionan información para evaluar alternativas. El personal técnico es un influenciador especialmente importante.
- *Decisores:* Personas que deciden sobre los requerimientos del producto o sobre los proveedores.
- *Aprobadores:* Personas que autorizan las acciones propuestas por los decisores o los compradores.
- *Compradores:* Personas que tienen autoridad formal para seleccionar el proveedor y negociar las condiciones de compra. Los compradores podrían ayudar a definir las especificaciones del producto, pero su principal función es la selección de proveedores y la negociación. En compras más complejas, los compradores podrían incluir gerentes de alto nivel que participan en las negociaciones.
- *Porteros o guardianes:* Personas que tienen poder para impedir que los vendedores o cierta información lleguen a los miembros del centro de compras. Por ejemplo, los agentes de compras, recepcionistas y operadores telefónicos podrían evitar que los vendedores vean a los usuarios o a los decisores.

El término en inglés de uso más frecuente para la nueva era es también el que más a menudo se escribe erróneamente como *milennium, millenium* o *millenia*.

El número promedio de personas que intervienen en una decisión de compra varía entre cerca de tres (para servicios y artículos que se usan en las operaciones cotidianas) hasta casi cinco (para compras caras como trabajos de construcción o maquinaria). También ha surgido una tendencia hacia las compras en equipo; otra encuesta reveló que el 87% de los ejecutivos de compras de empresas incluidas en la lista Fortune 1000 espera que equipos integrados por personas de diferentes departamentos y funciones estén tomando decisiones de compra en el año 2000.[15]

A fin de dirigir debidamente su esfuerzo, quienes se dedican al marketing de negocios tienen que averiguar: ¿Quiénes son los principales participantes en las decisiones? ¿En qué

decisiones influyen? ¿Qué nivel de influencia tienen? ¿Qué criterios de evaluación usan? Considere el siguiente ejemplo: una empresa vende batas quirúrgicas desechables, no de tela, a los hospitales. El personal del hospital que interviene en esta decisión de compra incluye el vicepresidente de compras, el administrador de la sala de operación, y los cirujanos. El vicepresidente de compras analiza si el hospital debe comprar batas desechables o batas reutilizables. Si el análisis favorece a las batas desechables, el administrador de la sala de operación comparará los diferentes productos y precios y escogerá uno. Este administrador considera la absorbencia, calidad antiséptica, diseño y costo y normalmente compra la marca que cumple con los requisitos funcionales y tiene el precio más bajo. Los cirujanos afectan la decisión retroactivamente informando su grado de satisfacción con la marca específica.

Si un centro de compras incluye muchos participantes, el mercadólogo de negocios no tendrá el tiempo ni los recursos necesarios para llegar a todos ellos. Los proveedores pequeños se concentran en llegar a los *influenciadores de compras clave*. Los proveedores más grandes realizan *ventas a fondo en múltiples niveles* para llegar al mayor número de participantes que sea posible. Sus vendedores prácticamente "viven" con sus clientes de alto volumen. Las empresas tendrán que apoyarse más en sus programas de comunicación para llegar a las influencias ocultas sobre las compras y mantener las ventas a sus clientes actuales.[16]

Si usted experimenta sensaciones de alienación, podría sufrir fiebre del milenio.

Quienes se dedican al marketing de negocios deben revisar periódicamente sus supuestos acerca de los diferentes participantes en el centro de compras. Durante años, Kodak vendió película para rayos X a los técnicos de laboratorio de los hospitales, y no se dio cuenta de que era cada vez más frecuente que la decisión la tomaran administradores profesionales. Al bajar las ventas, Kodak se apresuró a reexaminar su estrategia de mercado meta.

PRINCIPALES INFLUENCIAS

Los compradores industriales responden a muchas influencias cuando toman sus decisiones. Si las ofertas de los proveedores son similares, los compradores industriales pueden satisfacer las necesidades de compra con cualquier proveedor, y dan más peso al tratamiento personal que reciben. Si hay diferencias sustanciales entre las ofertas de los proveedores, los compradores industriales tienen una responsabilidad mayor al tomar sus decisiones y prestan más atención a factores económicos.

Los compradores industriales responden a cuatro influencias principales: del entorno, de la organización, interpersonales e individuales (Fig. 7.1).[17]

Factores del entorno

Los compradores industriales se fijan mucho en los factores económicos actuales y previstos, como el nivel de producción, de inversión y de gasto de los consumidores, y las tasas de interés. En una recesión, los compradores industriales reducen su inversión en planta, equipo e inventarios. Quienes se dedican al marketing de negocios no pueden hacer mucho para estimular la demanda total en un entorno así; lo único que pueden hacer es luchar con denuedo para incrementar o mantener su participación en la demanda.

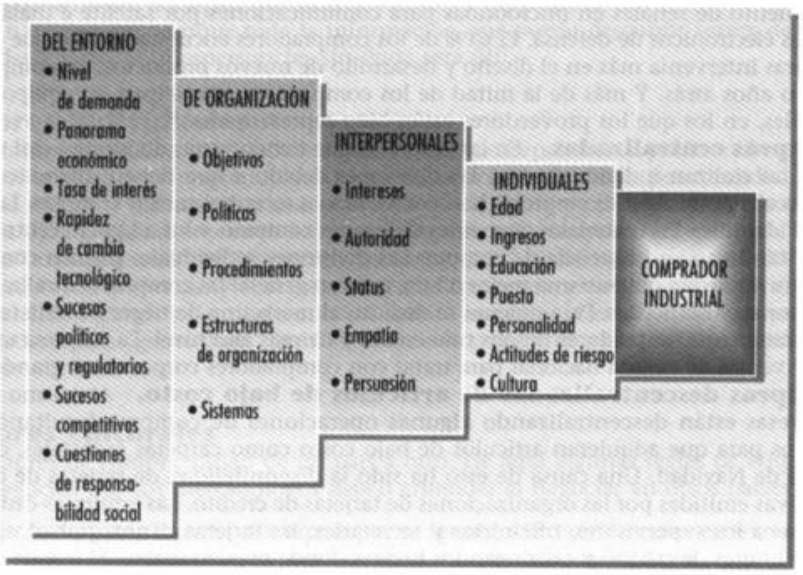


FIGURA 7.1

Principales influencias sobre el comportamiento de compra de negocios

Las empresas que temen una escasez de materiales clave están dispuestas a comprar y mantener inventarios grandes. Estas empresas firman contratos a largo plazo con los proveedores para asegurar un flujo constante de materiales. DuPont, Ford, Chrysler y varias otras empresas importantes consideran la *planeación del abasto* a largo plazo como una obligación principal de sus gerentes de compras.

Los compradores industriales vigilan activamente los acontecimientos tecnológicos, político-regulatorios y competitivos. Por ejemplo, las preocupaciones ecológicas causan cambios en el comportamiento de compra de negocios. Una imprenta podría preferir a los proveedores de papel que tienen un amplio surtido de papeles reciclados, o proveedores de tintas que usan tintas que no dañan el medio ambiente. Un comprador aseguró: "Presionamos a los proveedores con conocimientos técnicos para que sean más conscientes socialmente."

Otros síntomas de la fiebre del milenio son la tensión y el temor a la sobrecarga de información.

Factores de organización

Toda organización tiene objetivos, políticas, procedimientos, estructuras y sistemas de compra específicos. Quienes se dedican al marketing de negocios necesitan saber que existen las siguientes tendencias en el área de compras organizacionales.

Elevación de categoría del departamento de compras. En el pasado los departamentos de compras ocupaban una posición baja en la jerarquía administrativa, a pesar de manejar en muchos casos más de la mitad de los costos de la empresa. Una empresa típica gasta cerca del 60% de sus ventas netas en bienes y servicios adquiridos. Sin embargo, presiones competitivas recientes han hecho que muchas empresas modernicen sus departamentos de compras y eleven a sus administradores a la categoría de vicepresidentes. Los departamentos de compras actuales son dirigidos por gerentes con maestría en administración que aspiran a ser CEO, como le sucedió a Thomas Stallkamp, el antiguo vicepresidente ejecutivo de adquisiciones e insumos de Chrysler, quien recortó costos y agilizó los procesos de fabricación de la empresa automovilística. Por su labor, Stallkamp fue promovido a presidente de la empresa.[18] Estos nuevos departamentos de compras, con una orientación más estratégica, han dejado de ser "departamentos de compras" a la antigua, con órdenes de comprar al más bajo costo, para convertirse en "departamentos de adquisiciones" cuya misión es buscar el mejor valor de proveedores menos numerosos y mejores. Algunas multinacionales incluso los han elevado a la categoría de "departamentos de abasto estratégico", con la responsabilidad de encontrar fuentes y socios globales. En Caterpillar, las funciones de compras, control de inventarios, programación de la producción y tráfico se han combinado en un solo departamento.

La elevación de categoría de la función de compras implica que quienes se dedican al marketing de negocios deben mejorar de manera acorde su personal de ventas para que sea congruente con el mayor calibre de los compradores industriales.

Papeles multifuncionales. En una encuesta reciente realizada por la revista *Purchasing*, casi todos los profesionales de compras describieron su trabajo como menos administrativo, más estratégico, técnico, orientado a equipos y con mayor responsabilidad que nunca antes. "Compras está realizando más labores multifuncionales que en el pasado", dice David Duprey, comprador de Anaren Microwave Inc., un productor de dispositivos de procesamiento de señales en microondas para comunicaciones por satélite e inalámbricas y sistemas electrónicos de defensa. El 61% de los compradores encuestados dijo que el grupo de compras intervenía más en el diseño y desarrollo de nuevos productos, en comparación con cinco años atrás. Y más de la mitad de los compradores participan en equipos multifuncionales, en los que los proveedores están bien representados.[19]

Muchas empresas están realizando marketing de sus marcas y productos específicos de modo que sean congruentes con el tema del milenio de mirar hacia atrás y también hacia adelante.

Compras centralizadas. En las empresas que tienen varias divisiones, casi todas las compras las realizan individualmente las divisiones debido a que tienen diferentes necesidades. No obstante, algunas empresas han comenzado a recentralizar sus compras. La oficina principal identifica los materiales que varias divisiones compran y los adquiere centralmente, incrementando así su influencia de compra. Las divisiones individuales pueden comprar de otra fuente si pueden obtener una mejor oferta, pero en general las compras centralizadas producen ahorros sustanciales. Para quienes se dedican al marketing de negocios, esta tendencia implica tratar con compradores menos numerosos y de más alto nivel. La empresa utiliza un grupo de ventas de cuenta nacional para tratar con compradores corporativos grandes.

Compras descentralizadas de artículos de bajo costo. Al mismo tiempo, las empresas están descentralizando algunas operaciones de compras facultando a los empleados para que adquieran artículos de bajo costo como carpetas especiales, cafeteras o árboles de Navidad. Una causa de esto ha sido la disponibilidad de tarjetas de compras corporativas emitidas por las organizaciones de tarjetas de crédito. Las empresas distribuyen las tarjetas a los supervisores, oficinistas y secretarias; las tarjetas tienen grabados códigos que fijan límites de crédito y restringen los lugares donde pueden usarse. El jefe de compras

de National Semiconductor ha notado que las tarjetas han reducido los costos de procesamiento de $30 dólares por pedido, a unos cuantos centavos. El beneficio adicional es que los compradores y proveedores ahora dedican menos tiempo al papeleo, y los departamentos de compras tienen así más tiempo para forjar relaciones de negocio.[20]

Compras por Internet. Al iniciar el nuevo milenio, las compras de negocio a negocio (*business-to-business*) en la Web podrían ascender a más de $134,000 millones de dólares anuales. El cambio a las compras por Internet tiene implicaciones muy profundas para los proveedores y sin duda alterará el panorama de las compras durante varios años. Vea el recuadro de *Marketing para el milenio* "El bazar de las cibercompras de negocio a negocio".

General Motors y AT&T son dos empresas "de marca" vinculadas al éxito tanto pasado como futuro.

Contratos a largo plazo. Cada vez más compradores industriales están proponiendo o aceptando contratos a largo plazo con proveedores confiables. Por ejemplo, General Motors quiere comprar a menos proveedores que estén dispuestos a ubicarse cerca de sus plantas y producir componentes de alta calidad. Además, quienes se dedican al marketing de negocios están proporcionando sistemas de intercambio electrónico de datos (EDI) a sus clientes. El cliente puede introducir sus pedidos directamente a la computadora y los pedidos se transmiten automáticamente al proveedor. Muchos hospitales hacen pedidos directos de esta manera, lo mismo que muchas librerías.

Evaluación del desempeño de las compras y desarrollo profesional de los compradores. Muchas empresas han establecido sistemas de incentivos para recompensar a los gerentes de compras por un buen desempeño al comprar, de forma parecida a como el personal de ventas recibe bonificaciones por un buen desempeño en las ventas. Estos sistemas estimulan a los gerentes de compras para que presionen más a los proveedores y consigan las mejores condiciones.

Producción esbelta. Muchos fabricantes han adoptado una nueva forma de fabricar, llamada producción esbelta, que les permite producir una variedad más amplia de productos de alta calidad a un precio más bajo, en menos tiempo, utilizando menos mano de obra. Entre los elementos de este nuevo sistema están la producción justo a tiempo (JIT, por sus siglas en inglés), un control de calidad más estricto, entrega frecuente y confiable de los proveedores, proveedores que se instalan más cerca de sus principales clientes, sistemas de compras computarizados, planes de producción estables que se proporcionan a los proveedores, y fuentes únicas con participación temprana de los proveedores.

El eje de la producción esbelta, los inventarios justo a tiempo (JIT), han modificado drásticamente la forma en que las empresas compran productos. El método justo a tiempo, en cuyo uso fueron pioneras las empresas japonesas, tiene como meta cero inventarios y 100% de calidad. JIT reúne todos los materiales y piezas que se necesitan en cada etapa de producción en el momento preciso en que se requieren. JIT ha cedido el paso ahora a JIT II y a una agilización adicional del proceso de compras. Vea *Profundice en el estudio del marketing*, "Justo a tiempo II (JIT II): el siguiente nivel de sociedades cliente-proveedor".

Factores interpersonales

Los centros de compras por lo regular incluyen varios participantes con diferentes intereses, autoridad, categoría, empatía y persuasión. Quienes se dedican al marketing de negocios probablemente no sepan qué tipo de dinámica de grupos ocurre durante el proceso de decisión de compra, aunque toda la información que pueda descubrir acerca de las personalidades y factores interpersonales sin duda será útil.

La tapa de la botella de Coca-Cola dice "Siempre": una referencia a su calidad eterna.

Factores individuales

Cada comprador tiene motivaciones personales, percepciones y preferencias, y en ellas influyen la edad del comprador, sus ingresos, educación, puesto, personalidad, actitudes hacia el riesgo, y cultura. Los compradores en definitiva exhiben diferentes estilos de compra. Hay compradores cuyo lema es "simplificar", compradores que son "su propio experto", compradores que "quieren lo mejor" y que "quieren que se haga todo". Algunos compradores más jóvenes y con mayores estudios son expertos en computación que realizan análisis rigurosos de propuestas competitivas antes de escoger un proveedor. Otros compradores son "gente dura" de la vieja escuela y enfrentan entre sí a proveedores competidores.

Factores culturales

Los factores de compra varían de un país a otro. He aquí algunas reglas de etiqueta social y de negocios que los mercadólogos deben entender al negociar en otros países:[21]

Francia Si no habla francés, discúlpese por su ignorancia. Los franceses están muy orgullosos de su idioma y piensan que todo mundo debería hablarlo.

MARKETING PARA EL MILENIO

El bazar de las cibercompras de negocio a negocio

Con todo lo que se habla de Amazon.com, Virtual Vineyards, CD-Now, y otros lugares en los que los consumidores efectúan compras en línea, es fácil perder de vista una de las tendencias más importantes en el comercio electrónico: el tremendo crecimiento de las cibertransacciones de negocio a negocio. De hecho, el comercio de negocio a negocio por Internet representó el 78% del valor monetario de las cibertransacciones en 1998, según Forrester Research, Inc. Además de publicar sus propias páginas Web en Internet, las empresas están estableciendo intrarredes para que los miembros de la empresa se comuniquen entre sí, y extrarredes, que vinculan los sistemas de comunicaciones y datos de una empresa con sus proveedores y distribuidores regulares.

Hasta ahora, la mayor parte de los productos que los negocios están comprando mediante tecnología de extrarredes son materiales MRO (mantenimiento, reparación y operación). Por ejemplo, el condado de Los Ángeles compra todo, desde pollos hasta condones, por Internet. National Semiconductor ha automatizado casi cada una de las 3,500 solicitudes mensuales de compra de materiales, que van desde los botines estériles que usan los trabajadores de sus plantas hasta el software de vanguardia. La cantidad de dinero que se gasta en estos tipos de materiales MRO palidece en comparación con la cantidad que se gasta en cosas como componentes de aviones, sistemas de computación y tubos de acero. Sin embargo, los materiales MRO representan el 80% de las compras de negocios, y los costos de transacción por concepto de procesamiento de pedidos son elevados, lo que implica que existe un gran incentivo para agilizar el proceso en Web. General Electric, uno de los más grandes compradores del mundo, planea comprar no sólo todos sus insumos operativos generales, sino también todos sus insumos industriales, en línea para el año 2000. Ahora que GE Information Services (GEIS) ha abierto su sitio de compras a otras empresas, GE está en camino de crear un gigantesco centro de intercambio electrónico. Cientos de miles de empresas intercambiarán billones de dólares en insumos industriales; todo controlado por GEIS, desde luego.

He aquí, pues, unas cuantas de las implicaciones —tanto positivas como negativas— de las cibercompras negocio a negocio. La gran máquina de compras industriales en línea promete lo siguiente:

- *Recortar los costos de transacción tanto de compradores como de proveedores:* Un programa de compras basado en Web elimina el papeleo asociado a los procedimientos de requisición y pedido tradicionales. En National Semiconductor, el costo entre $75 a $250 dólares por procesar cada requisición en papel se ha reducido a sólo $3 dólares por pedido electrónico.
- *Reducir el tiempo entre pedido y entrega:* Los ahorros de tiempo son impresionantes sobre todo en el caso de empresas con muchos proveedores extranjeros. Adaptec Inc., un importante proveedor de memoria para computadoras, utilizó una extrarred para vincular a todos sus proveedores de chips taiwaneses en una especie de *keiretsu* virtual. Ahora los mensajes de Adaptec fluyen en segundos desde sus oficinas centrales a sus socios asiáticos, y Adaptec ha reducido el tiempo entre el pedido y la entrega de sus chips, de hasta 16 semanas a sólo 55 días: el mismo tiempo de retorno que tienen las empresas que construyen sus propios chips.
- *Consolidar sistemas de compras:* Una motivación clave del cambio generalizado de GE a las compras en línea ha sido el deseo de eliminar la redundancia. "Tenemos demasiados sistemas de compras", dijo Randy Rowe, gerente del grupo de iniciativas corporativas de GE. "Queremos facultar a cada división para que maneje sus compras en extrarredes y que los datos financieros se canalicen a una plataforma centralizada."

(continúa)

Alemania Los alemanes también insisten mucho en los títulos. Trate de presentar a las personas utilizando su título completo y correcto, por largo que sea. Además, los alemanes estrechan la mano tanto al principio como al final de las reuniones de negocios.

Estados Unidos gastó aproximadamente $600,000 millones de dólares en la preparación para el fallo Y2K de las computadoras.

Japón Casi todos los hombres de negocios japoneses saben qué se tratará en una reunión, qué piensa todo mundo al respecto y cómo afectará su negocio antes siquiera de llegar al lugar. El propósito de una reunión es llegar a un consenso. Se requiere una orden del día flexible para que la discusión fluya más libremente. Los extranjeros no deben tratar de ceñirse rigurosamente a una orden del día fija.

Corea Al tratar negocios con coreanos, es preciso tener presente la relación histórica entre Corea y Japón, país que convirtió a la península coreana prácticamente en una colonia. A los coreanos les molesta que los extranjeros supongan que su cultura es igual a la japonesa. Por otra parte, los coreanos tienen mucho respeto por la habilidad japonesa para los negocios, y al igual que los japoneses, siguen observando los principios éticos de Confucio basados en el respeto por la autoridad y la primacía del grupo sobre el individuo.

(continuación)

- *Eliminar los empleos de millones de oficinistas y procesadores de pedidos:* Desde luego, todos estos ahorros y eficiencias tienen su precio. National Semiconductor redujo su personal de compras a más de la mitad cuando puso en línea sus actividades de compra. Por otra parte, para muchos profesionales de compras trabajar en línea implica reducir la monotonía y el papeleo y dedicar más tiempo a control de inventarios y a trabajar creativamente con los proveedores.
- *Forjar relaciones más íntimas entre socios y compradores:* La Robert Mondavi Corporation distribuye imágenes de satélite de sus viñedos por la extrarred para que sus cultivadores independientes puedan detectar problemas potenciales en ellos y mejoren las uvas que Mondavi les compra.
- *Erosionar la lealtad proveedor-comprador:* Así como la Web hace posible que los proveedores y clientes compartan datos de negocios e incluso colaboren en el diseño de productos, también puede llegar a erosionar relaciones entre clientes y proveedores que han durado décadas. Muchas empresas están comenzando a usar la Web para buscar mejores proveedores. Japan Airlines (JAL) ha utilizado la Internet para publicar pedidos de materiales que se usan durante el vuelo, como vasos de plástico. En su sitio Web, JAL exhibe dibujos y especificaciones para recibir ofertas de cualquier empresa que dé con su sitio, en lugar de los proveedores japoneses acostumbrados.
- *Nivelar el campo de juego entre los proveedores grandes y pequeños:* Al utilizar la tecnología de Internet para establecer vínculos constantes y seguros de información entre las empresas, las extrarredes han ayudado a las empresas a tratar con proveedores más pequeños. Actualmente casi todos los fabricantes grandes utilizan intercambio electrónico de datos (EDI) para ordenar insumos, porque éste ofrece un mecanismo seguro para codificar e intercambiar formatos comerciales estandarizados. Sin embargo, la EDI es un sistema patentado caro; puede costar hasta $50,000 dólares añadir un solo socio comercial a una red de la EDI, en comparación con los $1,000 dólares que cuesta a una empresa unirse a la Trading Process Network de GE. Transferir el comercio de negocio a negocio a la Web también nivela el campo de juego entre los proveedores locales y extranjeros porque los compradores pueden obtener materiales de proveedores de cualquier lugar del mundo sin que aumente el costo de transacción.
- *Crear potenciales desastres de seguridad:* Más del 80% de las empresas dicen que el tema de la seguridad constituye la principal barrera para expandir los vínculos electrónicos con sus clientes y socios. Aunque las transacciones de correo electrónico y banca en casa se pueden proteger con cifrado básico, el entorno seguro que los negocios necesitan para realizar muchas interacciones confidenciales todavía no es un hecho. Sin embargo, la buena noticia es que la seguridad es tan prioritaria que las empresas están gastando millones de dólares en investigaciones al respecto. Las empresas están creando sus propias estrategias defensivas para mantener a raya a los *hackers*. Cisco Systems, Inc., por ejemplo, especifica los tipos de ruteadores, paredes cortafuego (*firewalls*) y procedimientos de seguridad que protegen las conexiones de extrarred con sus socios. La empresa va más lejos al enviar sus propios ingenieros de seguridad para que examinen las defensas de sus socios, y hace responsable al socio de cualquier violación de la seguridad que se origine en su computadora.

Fuentes: Robert Yoegel, "The Evolution of B-to-B Selling on the 'Net'," *Target Marketing*, agosto de 1998, p. 34; Andy Reinhardt, "Extranets: Log On, Link Up, Save Big," *Business Week*, 22 de junio de 1998, p. 134; "To Byte the Hand that Feeds," *The Economist*, 17 de junio de 1998, pp. 61-62; John Evan Frook, "Buying Behemoth—By Shifting $5B in Spending To Extranets, GE Could Ignite a Development Frenzy," *Internetweek*, 17 de agosto de 1998, p. 1; John Jesitus, "Procuring an Edge," *Industry Week*, 23 de junio de 1997, pp. 56-62.

Latinoamérica

Aunque cada uno de los países latinoamericanos por separado puede variar de los demás en términos del protocolo de los negocios, todos ellos tienen algunas cosas en común. En Latinoamérica es obligatorio hacer un contacto cara a cara inicial a través de un enlace externo que conoce bien a la empresa del cliente. El enlace, o *enchufe*, presenta a los vendedores o representantes comerciales a los protagonistas clave.

EL PROCESO DE COMPRAS-ADQUISICIÓN

Las empresas que usan números como estrategia de marketing para el milenio deben asegurarse de emplear listas cortas y sencillas para evitar confusión.

Los compradores industriales adquieren bienes y servicios para hacer dinero o para reducir los costos operativos o para satisfacer una obligación social o legal. Una siderúrgica añadirá otro horno si ve la oportunidad de hacer más dinero; computarizará su sistema de contabilidad para reducir los costos de las transacciones de negocios; añadirá equipo de control de la contaminación para cumplir con los requisitos legales.

En principio, los compradores industriales buscan obtener el paquete con el más alto beneficio (económico, técnico, de servicio, social) en relación con los costos de una oferta del mercado. El *incentivo para comprar* de un comprador industrial será mayor cuanto más grande

Justo a tiempo II (JIT II): el siguiente nivel de sociedades cliente-proveedor

La Bose Corporation, de Framingham, Massachusetts, se ha hecho acreedora a muchos premios por el diseño aerodinámico de sus diminutos, pero potentes, sistemas de sonido. Sin embargo, la empresa goza de igual fama por haber hecho más aerodinámico el mundo de la planeación de compras y materiales con un proceso propio llamado Justo a Tiempo II.

En 1987, Lance Dixon, director de compras y logística de la empresa, tuvo una idea novedosa. ¿Por qué no eliminar el vendedor, comprador y planificador de la relación típica que Bose tenía con sus proveedores? Al tratar de contestar esta pregunta, Dixon creó JIT II, una refinación del sistema de inventarios JIT. En lugar de concentrarse en reducir los inventarios, como hace el JIT, el enfoque del JIT II es el de reducir los costos y el tiempo que implican las transacciones cotidianas con los proveedores.

El concepto central del JIT II es que el proveedor, por su propia cuenta, coloca uno o más empleados de tiempo completo en las instalaciones de su cliente. Estos "implantes" trabajan todo el día en las instalaciones del cliente y sustituyen al comprador y planificador de materiales del cliente, y al representante de ventas del proveedor. Tres relaciones se reducen a una. Según Dixon, "ya no se pasa información de un planificador de materiales a un comprador, quien entonces la proporciona a un vendedor, quien finalmente la proporciona a su planta. Tres o cuatro de esas transacciones ahora se efectúan dentro del cerebro de un solo individuo con autoridad para actuar. Es un proceso 'sin costuras'".

Además de ahorrar tiempo, el uso de implantes también añade valor. Por ejemplo, Bose descubrió que sus proveedores implantados aportaban conocimientos útiles para la creación de equipos de audio. Al mismo tiempo, los empleados de Bose se benefician con el estímulo de sugerencias imaginativas para mejorar el diseño y la ingeniería de los productos. Interesados en los obvios beneficios del JIT II, muchas otras empresas lo han implementado también. Entre las empresas que ahora usan JIT II para agilizar las compras y la planeación de materiales están IBM, JLG Industries, la planta de Nuevo México de Intel, S. C. Johnson Wax, y Motorola Automotive Electronics.

Para que el proceso funcione sin tropiezos, los clientes necesitan escoger los proveedores correctos, y deben contratar a la persona correcta de la empresa del proveedor. John Stewart, director corporativo de compras de JLG Industries, Inc., aconseja a las empresa hacer las preguntas correctas a los candidatos para implantes, a fin de evaluar su capacidad para resolver problemas. Por ejemplo, JLG les pregunta cómo manejarían situaciones de escasez y cómo buscarían nuevas aplicaciones para su línea de productos. El ingrediente clave que aceita los engranes del JIT II es la "confianza". Christ Labonte, gerente de materiales de G&F Industries, el primer proveedor implantado de Bose, dice: "Es un convenio novedoso, no tradicional, basado en la confianza. Una vez que la gente se siente cómoda con su asociación, comienza a mirar bajo piedras que antes no habrían movido, revelando causas que eran vacas sagradas."

Fuentes: Robert Hiebeler, Thomas B. Kelly y Charles Ketterman, *Best Practices: Building Your Business with Customer-Focused Solutions* (Nueva York: Arthur Andersen/Simon & Schuster, 1998, p. 94-96; "Professional Profile: Intel", *Purchasing*, 13 de febrero de 1997, p. 33; Lance Dixon, "JLG Industries Offers JIT II Advice", *Purchasing*, 15 de enero de 1998, p. 39.

Dar seguimiento a los clientes mediante cartas, llamadas telefónicas y correo electrónico es una forma eficaz de aliviar la ansiedad del milenio.

sea el cociente beneficios/costos percibido; es decir, cuanto mayor sea el valor percibido. La tarea del mercadólogo es hacer una oferta que entregue valor superior a los compradores meta.

Podemos distinguir tres orientaciones de compra de las empresas: compras, adquisiciones y administración de insumos.[22] *Comprar* significa ejecutar transacciones determinadas con proveedores, donde las relaciones suelen mantenerse a distancia y a veces entre adversarios. El enfoque del comprador es a corto plazo y muy táctico. Se recompensa al comprador por la capacidad para conseguir el precio más bajo de los proveedores para un nivel dado de calidad y disponibilidad. Los compradores operan bajo el supuesto de que el "pastel de valor" no cambia, y deben negociar sin miramientos para conseguir la tajada más grande del pastel. Los compradores utilizan dos tácticas: *conversión en productos básicos*, cuando implican que el producto es básico y con las mismas características en todos lados, y que sólo les importa el precio; y *multifuentes*, cuando utilizan varias fuentes y les obligan a competir por la participación en las compras de la empresa. A fin de reducir el riesgo, estos compradores siguen procedimientos establecidos y se apoyan en proveedores comprobados.

Muchas empresas han adoptado una *orientación de adquisiciones*, en la que buscan simultáneamente mejor calidad y más bajo precio. En lugar de obligar a los proveedores a que bajen sus precios para lograr una reducción de costos, los compradores orientados hacia la adquisición desarrollan relaciones más colaborativas con un número menor de proveedores y buscan ahorrar mediante una mejor administración de los costos de obtención, conversión y disposición. Ellos trabajan en estrecha colaboración con sus proveedores dentro de *programas de participación temprana del proveedor* en manejo de materiales, niveles de inventarios, administración justo a tiempo e incluso codiseño de productos. Los compradores de adquisición concentran su esfuerzo en negociar contratos a largo plazo con proveedores importantes para garantizar el flujo oportuno de materiales. Su meta es establecer relaciones mutuamente provechosas con los proveedores y compartir cualquier ahorro equitativamente. Dentro de la empresa, la gente de adquisiciones trabaja en estrecha colaboración con el grupo de fabricación en *planeación de necesidades de materiales* (*MRP*, por sus siglas en inglés) para asegurarse de que los insumos lleguen a tiempo.

Una *orientación de administración de insumos* implica una ampliación adicional del papel del área de compras, la cual no es tanto un departamento como una operación estratégica que añade valor. La empresa se concentra en mejorar toda la cadena de valor, desde las materias primas hasta los usuarios finales. He aquí cómo una empresa está tratando de optimar todos los eslabones de la cadena de valor:

¿Puede usted estimar cuánto es probable que dure la fiebre del milenio?

- **Pioneer HiBred** Pioneer HiBred, basado en Des Moines, Iowa, es un importante proveedor de maíz para siembra y otros productos agrícolas básicos. Sus semillas híbridas patentadas rinden 10% más maíz que las semillas de sus principales competidores y por ello pueden venderse a un precio más alto. No obstante, Pioneer se da cuenta de que las semillas representan sólo 21 centavos de la cadena de valor del operador agrícola. A fin de conseguir una porción más grande de esa cadena de valor, Pioneer puede explorar tres alternativas: (1) puede ganar si produce una semilla más resistente a las enfermedades y cobra más porque esto reduce las necesidades de químicos de los agricultores; (2) puede ganar incorporando fertilizantes y químicos además de semillas, pero esto podría requerir ciertas aptitudes y escala que de momento no tiene; (3) puede ganar ofreciendo servicios de valor agregado, como información. Pioneer HiBred puede equipar a sus representantes con computadoras portátiles que proporcionen a los agricultores información e informes personalizados. Los representantes pueden especificar el híbrido que los agricultores están empleando junto con información acerca de precios, superficie de cultivo y características de rendimiento. Esta información ayuda a los agricultores a escoger un método de cultivo entre varias alternativas. Como resultado de una investigación que Pioneer realizó de este flujo de información bidireccional, la participación de Pioneer HiBred en el mercado estadounidense del maíz ha crecido del 35% a mediados de los años ochenta a su nivel actual del 44%.[23]

La empresa opera como una *empresa esbelta* que responde a la demanda en vez de ser empujada por la oferta. Los gerentes de insumos determinan qué insumos obtendrán de fuentes internas y cuáles de fuentes externas. Ellos trabajan con un grupo más pequeño de proveedores que participan más activamente en el diseño de productos y en programas de ahorro de costos.

Para seguir siendo dominantes en el nuevo milenio, las empresas líder seguirán fusionándose.

ETAPAS DEL PROCESO

Aquí describiremos las etapas del proceso de compra normal. Robinson y colaboradores han identificado ocho etapas del proceso de compra industrial y las han llamado *fases de compra*.[24] Las etapas se muestran en la tabla 7.1. Este modelo se conoce como *matriz de compra*. Los ocho pasos de una situación típica de compra de una tarea nueva son los siguientes.

Reconocimiento de problemas

El proceso de compra se inicia cuando algún miembro de la empresa reconoce un problema o necesidad que se puede satisfacer adquiriendo un bien o servicio. Lo que origina el

TABLA 7.1

Estructura de matriz de compra: principales etapas (fases de compra) del proceso de compras industriales en relación con las principales situaciones de compra (clases de compra)

		Clases de compra		
		Tarea nueva	Recompra modificada	Recompra directa
Fases de compra	1. Reconocimiento del problema	Sí	Quizá	No
	2. Descripción general de necesidades	Sí	Quizá	No
	3. Especificación de productos	Sí	Sí	Sí
	4. Búsqueda de proveedores	Sí	Quizá	No
	5. Solicitud de propuestas	Sí	Quizá	No
	6. Selección de proveedores	Sí	Quizá	No
	7. Especificación del pedido de rutina	Sí	Quizá	No
	8. Revisión del desempeño	Sí	Sí	Sí

Fuente: Adaptado de Patrick J. Robinson, Charles W. Faris y Yoram Wind, *Industrial Buying and Creative Marketing* (Boston: Allyn & Bacon, 1967), p. 14.

reconocimiento puede ser un estímulo interno o externo. Internamente, los acontecimientos que más comúnmente hacen que se reconozca un problema son los siguientes:

Intel fabrica actualmente el 80% de todos los chips de memoria para PC y busca superar a los fabricantes japoneses y coreanos en el nuevo milenio mediante su inversión en Micron.

- La empresa decide desarrollar un producto nuevo y necesita equipo y materiales nuevos.
- Una máquina tiene un desperfecto y requiere piezas nuevas.
- Un material adquirido resulta ser insatisfactorio, y la empresa busca otro proveeodor.
- Un gerente de compras percibe una oportunidad de obtener precios más bajos o mejor calidad.

Externamente, el comprador podría tener ideas nuevas en una feria comercial, ver un anuncio o recibir una llamada de un representante de ventas que ofrece un mejor producto o un precio más bajo. Quienes se dedican al marketing de negocios pueden estimular el reconocimiento de problemas por correo directo, telemarketing o visitas a prospectos.

Descripción general de la necesidad

Ahora el comprador determina las características generales del artículo que necesita y la cantidad requerida. En el caso de artículos estándar, el proceso no tiene muchos recovecos. En el caso de artículos complejos, el comprador colabora con otros —ingenieros, usuarios, etc.— para definir las características buscadas. Éstas podrían incluir confiabilidad, durabilidad, precio u otros atributos. Quienes se dedican al marketing de negocios pueden ayudar a los compradores describiendo la forma en que sus productos satisfarían las necesidades del comprador.

Especificación del producto

La organización que compra ahora desarrolla las especificaciones técnicas del artículo. Es común que la empresa asigne un equipo de ingenieros para realizar análisis de valor de producto (PVA, por sus siglas en inglés) al proyecto.

La empresa de integración de software Millenium Vue, Inc., puso en venta una herramienta de IBM llamada Herramienta de Compresión de Fechas del Milenio (MDCT, por sus siglas en inglés) para asegurar una transición sin problemas al año 2000.

- El ***análisis de valor de producto*** es una estrategia para reducir costos en la que los componentes se estudian con detalle para determinar si se pueden rediseñar o estandarizar, o fabricarse con métodos de producción más económicos.

El equipo de PVA examina los componentes de alto costo de un producto dado; por lo regular el 20% de las piezas representa el 80% de los costos de su fabricación. El equipo también identifica los componentes sobrediseñados del producto, que duran más que el producto mismo, y luego deciden las características óptimas del producto. Unas especificaciones estrictas permiten al comprador rechazar componentes que son demasiado costosos o que no cumplen las normas especificadas. Los proveedores también pueden usar el análisis de valor del producto como herramienta para posicionarse de modo que puedan ganar una cuenta. Al participar desde una fase temprana e influir en las especificaciones del comprador, el proveedor incrementa la probabilidad de ser escogido.

Búsqueda de proveedores

Ahora el comprador trata de identificar los proveedores más apropiados. El comprador puede examinar directorios del ramo, efectuar una búsqueda por computadora, telefonear a otras empresas para pedir recomendaciones, ver anuncios del ramo y asistir a ferias comerciales. Sin embargo, en estos días el mejor lugar para indagar es Internet. Para los proveedores, esto implica que el campo de juego está nivelado. Los proveedores pequeños tienen las mismas ventajas que los mayores y aparecen en los mismos catálogos en línea donde sólo tienen que pagar una cuota simbólica.

- **Worldwide Internet Solutions Network Inc.** Mejor conocida como WIZ-net (www.wiznet.net), esta empresa está construyendo una "biblioteca de catálogo de productos virtual" cuya cobertura es global. En 1998, su base de datos incluía catálogos completos de más de 72,000 fabricantes, distribuidores y proveedores de servicios industriales con más de 8 millones de especificaciones de productos. Para los gerentes de compras, que por lo regular reciben una pila de correspondencia de 30 cm de altura cada día, de la cual una buena parte consiste en catálogos, este tipo de sistema de "compre todo aquí" significará un increíble ahorro de tiempo (y de dinero, porque permite efectuar fácilmente comparaciones). Cuando se pidió a WIZ-net buscar válvulas esféricas de platino de 3.5 pulgadas que se pudieran conseguir de un proveedor de Michigan, encontró seis fuentes de ese producto exacto en Michigan en unos 15 segundos. WIZ-net, que es algo más que una simple Sección Amarilla electrónica, como el *Thomas Register* o Industry.net, incluye

todas las especificaciones de los productos en su sistema y ofrece correo electrónico seguro para comunicarse directamente con los proveedores para pedir licitaciones o hacer pedidos. De momento, se añaden más de 10,000 especificaciones de productos a WIZ-net cada semana, y su base de datos incluye catálogos de Alemania, Taiwán, la República Checa y otros países.[25]

Lo que los proveedores tienen que hacer es aparecer en los principales catálogos o servicios en línea, desarrollar un programa de publicidad y promoción sólido, y crear una buena reputación en el mercado. Los proveedores que carecen de la capacidad de producción requerida o tienen mala reputación serán rechazados. Los que califiquen podrían recibir una visita de los agentes del comprador, quienes examinarán las instalaciones del proveedor y conocerán a su personal. Después de evaluar cada empresa, el comprador se quedará con una lista corta de proveedores calificados.

Casi todos los negocios grandes sintieron confianza en que sus computadoras seguirían operando normalmente después del año 2000.

Solicitud de propuestas

Ahora el comprador invitará a los proveedores calificados a que presenten propuestas. Si el artículo es complejo o caro, el comprador requerirá una propuesta detallada por escrito de cada proveedor calificado. Después de evaluar las propuestas, el proveedor invitará a unos cuantos proveedores a efectuar presentaciones formales.

Por todo lo anterior, quienes se dedican al marketing de negocios deben ser hábiles para investigar, redactar y presentar propuestas. Sus propuestas por escrito deben ser documentos de marketing, no sólo documentos técnicos. Sus presentaciones orales deben inspirar confianza, y posicionar las capacidades y recursos de su empresa de modo que sobresalgan de los de la competencia.

Consideremos los obstáculos que han creado la Campbell Soup Company y Xerox para calificar a sus proveedores:

- **Campbell Soup Company** El Campbell Qualified Supplier Program requiere que los candidatos a proveedores pasen por tres etapas: las de proveedor calificado, proveedor aprobado y proveedor selecto. Para calificar, el proveedor tiene que demostrar capacidades técnicas, salud financiera, eficacia de costos, normas de calidad elevadas e innovación. Un proveedor que satisface estos criterios solicita entonces la aprobación, que sólo se otorga a los proveedores que han asistido a un seminario para proveedores de Campbell, han aceptado la visita de un equipo de implementación, y han convenido en efectuar ciertos cambios y compromisos. Una vez aprobado, el proveedor se convierte en un proveedor selecto cuando demuestra una gran uniformidad de producto, un mejoramiento continuo de la calidad, y capacidades de entrega justo a tiempo.
- **Xerox** Xerox sólo califica a los proveedores que cumplen con las normas de calidad ISO 9000 (vea el Capítulo 2). Sin embargo, para hacerse acreedor del premio más alto de la empresa —la certificación— un proveedor debe contestar primero la Encuesta Multinacional Xerox de Calidad de Proveedores. La encuesta exige al proveedor elaborar un manual de aseguramiento de la calidad, ceñirse a principios de mejoramiento continuo, y demostrar una implementación eficaz de sistemas. Una vez que un proveedor ha recibido la calificación, debe participar en el proceso de Participación Continua de Proveedores de Xerox, en el que las dos empresas colaboran para crear especificaciones en cuanto a calidad, costos, tiempos de entrega y capacidad de procesos. El paso final para la certificación exige al proveedor someterse a una rigurosa capacitación de calidad adicional y a una evaluación basada en los criterios que determinan el Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige. No es sorprendente que sólo 176 proveedores en todo el mundo hayan alcanzado el puntaje de 95% que se requiere para ser un proveedor Xerox certificado.[26]

Selección de proveedores

Antes de seleccionar un proveedor, el centro de compras especifica los atributos que se buscan en los proveedores e indica su importancia relativa. Luego se evalúan los proveedores en términos de esos atributos y se identifican los más atractivos. Los centros de compra usan con frecuencia un modelo de evaluación de proveedores como el que se muestra en la tabla 7.2.

En la práctica, los compradores industriales emplean diversos métodos para estimar el valor de un proveedor. Quienes se dedican al marketing de negocios necesitan entender mejor cómo los compradores industriales efectúan sus valuaciones. Tres investigadores que realizaron un estudio de los principales métodos que usan quienes se dedican al marketing

TABLA 7.2

Ejemplo de análisis de proveedores

Atributos	Pesos de importancia	Escalas de calificación: Deficiente (1)	Regular (2)	Bueno (3)	Excelente (4)
Precio	.30				x
Reputación del proveedor	.20			x	
Confiabilidad del producto	.30				x
Confiabilidad del servicio	.10		x		
Flexibilidad del proveedor	.10			x	

Puntaje total: .30(4) + .20(3) + .30(4) + .10(2) + .10(3) = 3.5

MEMORÁNDUM de marketing

Métodos para determinar el valor de los clientes

1. *Evaluación de ingeniería interna:* Ingenieros de la empresa emplean ensayos de laboratorio para estimar las características de desempeño del producto. Si el desempeño es una y media veces mejor que el del competidor más cercano, la empresa siente que puede cobrar hasta una y media veces más. Punto débil: No se toma en cuenta el hecho de que en diferentes aplicaciones el producto tiene distinto valor económico.
2. *Evaluación de valor en uso en el campo:* Se entrevista a los clientes preguntándoles acerca de los elementos de costo asociados al uso del producto nuevo en comparación con un producto establecido. Los clientes asignan valores monetarios a estos elementos de costo. Un ejemplo sería la fijación del precio de un tractor Caterpillar contra un competidor. Los tractores Caterpillar tienen menos tiempo de descompostura, un tiempo de reparación más corto y mayor valor de reventa. La tarea es evaluar qué tanto vale cada elemento para el comprador.
3. *Evaluación de valor en sesiones de grupo:* Se pregunta a los clientes en sesiones de grupo qué valor asignarían a posibles ofertas del mercado.

(continúa)

de negocios para estimar el valor de los clientes encontraron ocho métodos diferentes. La tendencia entre las empresas era usar los métodos más sencillos, aunque los más sofisticados prometen presentar una imagen mucho más exacta del valor percibido del cliente. (Vea el *Memorándum de marketing*, "Métodos para determinar el valor de los clientes".)

La selección y la importancia de diferentes atributos varía con el tipo de situación de compra.[27] La confiabilidad en la entrega, el precio y la reputación del proveedor son muy importantes en el caso de *productos de pedido rutinario*. En el caso de *productos de problema de procedimiento*, como una copiadora, los tres atributos más importantes son servicio técnico, flexibilidad del proveedor y confiabilidad del producto. En el caso de *productos de problema político* que propician rivalidades en la organización (como la selección de un sistema de cómputo), los atributos más importantes son precio, reputación del proveedor, confiabilidad del producto, confiabilidad del servicio y flexibilidad del proveedor.

El centro de compra podría intentar negociar con sus proveedores preferidos para obtener mejores precios y condiciones antes de efectuar la selección final. A pesar de las tendencias hacia el uso de fuentes estratégicas, formación de sociedades y participación en equipos multifuncionales, los compradores todavía dedican una buena parte de su tiempo a regatear precios con los proveedores. En 1998, el 92% de los compradores que contestaron una encuesta de la revista *Purchasing* citó a la negociación de precios como una de sus principales responsabilidades. Un número casi igual de encuestados dijo que el precio sigue siendo un criterio clave que usan para seleccionar proveedores.[28] La gente de marketing puede contrarrestar la petición de un precio más bajo de varias maneras. Una podría ser presentar pruebas de que el "costo de ciclo de vida" de usar su producto es más bajo que el de los productos de sus competidores. También se puede citar el valor de los servicios que el comprador recibe actualmente, sobre todo si esos servicios son mejores que los que ofrecen los competidores. He aquí un ejemplo de cómo dos proveedores están usando servicios de valor agregado para lograr una ventaja competitiva:

- **Hewlett-Packard** La división de marketing de Hewlett-Packard ha desarrollado un concepto llamado "asesor de confianza". Los mercadólogos pensaron que si HP quería incrementar su participación en el mercado tendría que ir más allá de la venta de sistemas y venderse a sí mismo como asesora, para lo cual tenía que esforzarse por ofrecer a sus clientes soluciones específicas a problemas únicos. Lo que HP ha descubierto desde que implementó el concepto es que algunas empresas quieren un socio y otras simplemente quieren un producto que funcione. Aunque HP vende impresoras láser con base en su excelencia operativa, debe asumir un papel asesor cuando vende un sistema de red de computadoras, que es un producto más complejo. Aunque no existe una medida directa del impacto en las utilidades al cultivar el enfoque de asesor de confianza, HP estima que la nueva forma de vender ha contribuido al crecimiento del 60% en el extremo alto de las ventas de computadoras Hewlett-Packard. La empresa ha incrementado sus ventas de consultoría y está trabajando en proyectos que abarcan empresas enteras a través de una serie de sociedades con integradores de sistemas y empresas de software.[29]

Incluso las empresas de servicios pueden añadir valor ofreciendo un toque personal extra:

- **Advanced Travel Management** Un servicio extra con un toque personal ha ayudado a una agencia de viajes corporativa, Advanced Travel Management (ATM), a reclutar una cartera de clientes destacados y exigentes —entre ellos NatWest

Markets y DDB Needham Worldwide Inc.— que reservaron entre todos pasajes aéreos con un valor bruto de $100 millones de dólares en 1997. ATM anima a sus agentes para que confirmen reservaciones de hotel, consulten informes meteorológicos para prever vuelos cancelados, y pregunten a los viajeros si necesitan instrucciones para llegar en automóvil a su destino final, instrucciones que se generan con software de mapas o con Internet. ATM también ha creado guías impresas para varias ciudades que contienen información acerca de restaurantes locales, eventos deportivos, hospitales e incluso dentistas. Si un hotel que ATM reservó olvida despertar a un cliente que lo solicitó y el cliente se queja, ATM toma medidas. Uno de los socios, Michael Share o Frank Kogen, llama tanto al hotel como a la persona encargada de los viajes en la empresa del cliente para ver si hay algo que puedan hacer para contentar al cliente, y envían flores al cliente. Sin gastar dinero en una labor organizada de ventas y marketing, esta pequeña agencia de tipo boutique está robando ventas a empresas como el líder de la industria American Express Travel Related Services Company, Inc.[30]

Hay otras estrategias que también pueden servir para contrarrestar una presión intensa en cuanto a bajar los precios. Considere el ejemplo siguiente:

- **Lincoln Electric** Lincoln Electric ha instituido un *Programa de Reducción de Costo Garantizada* para sus distribuidores. Cuando un cliente insiste en que un distribuidor de Lincoln baje los precios del equipo Lincoln al nivel de los precios de los competidores, la empresa y el distribuidor en cuestión pueden garantizar que, durante el año siguiente, encontrarán reducciones de costos en la planta del cliente que igualen o excedan la diferencia de precio entre los productos de Lincoln y los de la competencia. Si no lo logran, se devolverá la diferencia. Luego Lincoln envía su equipo de producción experto para identificar y proponer ahorros de costos específicos que puede lograr el cliente. Si una auditoría independiente al término del año no revela los ahorros de costos prometidos, Lincoln Electric y el distribuidor compensarán al cliente por la diferencia, de la cual Lincoln pagará el 70%, y el distribuidor, el resto.[31]

Como parte del proceso de selección de proveedores, los centros de compras deben decidir cuántos proveedores usarán. En el pasado, muchas empresas preferían una base de proveedores amplia para asegurar un abasto adecuado y para obtener concesiones. Esas empresas insistían en negociaciones anuales para renovar contratos y a menudo variaban de un año al otro la proporción de sus compras que correspondía a cada proveedor. Normalmente, la empresa colocaba la mayor parte del pedido anual con un proveedor principal, y el resto con proveedores secundarios. El proveedor principal se esforzaba por proteger su posición, mientras que los proveedores secundarios trataban de expandir su porción. Los proveedores excluidos trataban de "meter el pie por la puerta" ofreciendo un precio especialmente bajo.

Ahora, empero, cada vez más empresas están reduciendo el número de proveedores. Empresas como Ford, Motorola y AlliedSignal han recortado su base de proveedores entre un 20 y un 80%. Estas empresas quieren que sus proveedores selectos sean responsables de un sistema componente más grande; quieren que esos proveedores mejoren continuamente su calidad y desempeño y al mismo tiempo reduzcan el precio de su oferta cada año en un porcentaje dado. Estas empresas esperan que sus proveedores colaboren estrechamente con ellos durante el desarrollo de productos, y aprecian sus sugerencias. Incluso existe una tendencia hacia la fuente única: usar un solo proveedor.

- **El *Knoxville News-Sentinel*, the *New York Daily News*** *Knoxville News-Sentinel* y el *New York Daily News* se apoyan en una sola fuente de papel para periódico, mientras que muchos diarios se apoyan en varias empresas para obtener las toneladas de papel que consumen. Con una sola fuente es más fácil controlar los inventarios de papel, y sólo hay un proveedor con quien consultar. El uso de una sola fuente no sólo se puede traducir en una mayor consistencia del producto, sino que también permite configurar las salas de imprenta para un tipo específico de papel, y no es necesario cambiar de máquina para usar papeles con diferentes atributos.[32]

Las empresas que usan múltiples fuentes a menudo citan la amenaza de una huelga laboral como el principal obstáculo para usar una sola fuente. Otra razón por la que las empresas podrían resistirse a usar una sola fuente es la tendencia a dormirse en sus laureles. Esas

(continuación)

4. *Preguntas de sondeo directo:* Se pide a los clientes que asignen un valor monetario directo a uno o más cambios en la oferta de mercado.
5. *Análisis conjunto:* Se pide a los clientes que expresen en orden su preferencia por ofertas o conceptos de mercado alternativos. Se usa análisis estadístico para estimar el valor implícito que se da a cada atributo de la oferta.
6. *Uso de benchmarking:* Se muestra a los clientes una oferta "*benchmark*", y luego una nueva oferta de mercado. Se les pregunta cuánto más pagarían por la nueva oferta. También se les puede preguntar cuánto menos pagarían si se eliminaran ciertas funciones o características de la oferta de referencia.
7. *Enfoque de composición:* Se pide a los clientes que asignen un valor monetario a cada uno de tres niveles alternativos de un atributo dado. Esto se repite para otros atributos. Luego los valores se suman para cualquier configuración de oferta.
8. *Calificaciones de importancia:* Se pide a los clientes que califiquen la importancia de diferentes atributos. También se les pide calificar a los proveedores en cuanto a su desempeño respecto a esos atributos. Luego la empresa puede estimar el valor relativo de la oferta de cada competidor.

Fuente: James C. Anderson, Dipak C. Jain y Pradeep K. Chintagunta, "A Customer Value Assessment in Business Markets: A State-of-Practice Study", *Journal of Business-to-Business Marketing*, 1, núm. 1 (1993): 3-29.

empresas temen sentirse demasiado cómodas con la relación y perder su ímpetu competitivo. Algunas empresas de valor agregado sagaces han encontrado formas de contrarrestar este peligro:

- **GC Electronics** GC Electronics de Rockford, Illinois, tiene un "programa de una sola fuente con garantía de precio más bajo", que destaca las ventajas en cuanto a costos de transacción y compras que obtiene un distribuidor al usarla como fuente única. Sin embargo, si después de participar en el programa durante cierto tiempo los distribuidores creen que podrían haber conseguido una mejor oferta en otro lado, GC les ofrece una devolución del 6% si le muestran cotizaciones que respalden tal afirmación.[33]

Según la Organización Panamericana de Salud, el sarampión ya no será una plaga para los estadounidenses en el nuevo milenio.

Especificación de pedido rutinario

Después de seleccionar los proveedores, el comprador negocia el pedido final, enumerando las especificaciones técnicas, la cantidad requerida, el tiempo de entrega esperado, las políticas de devolución, garantías, etc. En el caso de compras de mantenimiento, reparación y operativas, los compradores están tendiendo hacia los contratos de cobertura total en lugar de órdenes de compra periódicas. Un *contrato de cobertura total* establece una relación a largo plazo en la que el proveedor promete reabastecer al comprador según se necesite a precios convenidos durante un periodo de tiempo dado. Puesto que la parte vendedora es la que mantiene las existencias, este tipo de contratos también se conoce como *planes de compra sin existencias*. La computadora del comprador envía automáticamente un pedido al vendedor cuando requiere existencias.

El uso de contratos de cobertura total da pie a que se tienda a comprar de una sola fuente y a ordenar más artículos de esa fuente única. Este sistema estrecha la relación del proveedor con el comprador y dificulta que los proveedores excluidos logren entrar a menos que el comprador empiece a estar insatisfecho con los precios, calidad o servicio del proveedor aceptado.

Revisión del desempeño

Cada cierto tiempo, el comprador examina el desempeño de el o los proveedores elegidos. Hay tres métodos de uso común. El comprador podría ponerse en contacto con los usuarios finales y pedir sus evaluaciones. O bien, el comprador podría calificar al proveedor según varios criterios empleando un método de puntos ponderados. O bien, el comprador podría sumar los costos de un pobre desempeño por parte del proveedor y así obtener un costo de compra ajustado, que incluye el precio. La revisión del desempeño podría hacer que el comprador continúe, modifique o termine la relación con el proveedor. El proveedor debe monitorear las mismas variables que los compradores y usuarios finales del producto monitorean.

Hemos descrito las etapas de compra que intervienen en una situación de compra de tarea nueva. En situaciones de recompra modificada o recompra directa, algunas etapas se comprimirían o se pasarían por alto. Por ejemplo, en una situación de recompra directa, el comprador normalmente tiene un proveedor favorito o una lista ordenada de proveedores. En este caso, se omitirían las etapas de búsqueda de proveedores y de solicitud de propuestas.

En el frente médico: Muchos cirujanos están considerando emplear robots como ayudantes, sobre todo para cirugía del corazón.

Mapas de flujo de compras. El modelo de fases de compra de ocho etapas describe los principales pasos del proceso de compras industriales. Si el mercadólogo de negocios traza un *mapa de flujo de compras* podría entender más a fondo el proceso. En la figura 7.2 se muestra un mapa de flujo de compras para la compra de una máquina empacadora en Japón. Los números dentro de los iconos se definen a la derecha. Los números en cursiva entre los iconos indican el flujo de sucesos. En este caso intervinieron más de 20 miembros de la empresa compradora, incluido el gerente de producción y su personal, un comité de nuevos productos, el laboratorio de la empresa, el departamento de marketing y el departamento de desarrollo de mercado. El proceso total de toma de decisión tardó 121 días.

MERCADOS INSTITUCIONALES Y GUBERNAMENTALES

Nuestra exposición se ha concentrado principalmente en el comportamiento de compra de empresas que buscan utilidades. Gran parte de lo que dijimos aplica también a las prácticas de compra de las organizaciones institucionales y gubernamentales. Sin embargo, queremos destacar ciertas características especiales de estos mercados.

El *mercado institucional* consiste en escuelas, hospitales, asilos, prisiones y otras instituciones que deben proporcionar bienes y servicios a la gente que está a su cuidado. Muchas

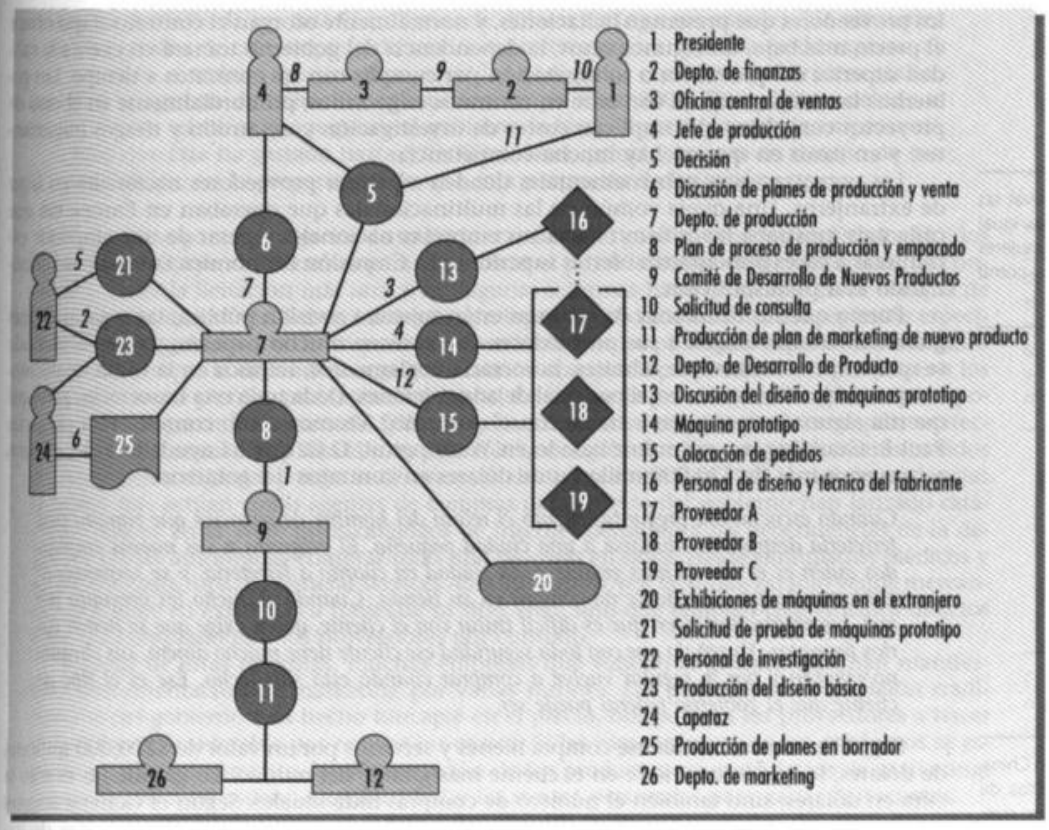


FIGURA 7.2

Comportamiento de compra de organizaciones en Japón: proceso de compra de una máquina para empacar

Fuente: "Japanese Firms Use Unique Buying Behavior", *The Japan Economic Journal*, 23 de diciembre de 1980, p. 29. Reproducción autorizada.

de estas organizaciones se caracterizan por tener presupuestos bajos y clientelas cautivas. Por ejemplo, los hospitales tienen que decidir en cuanto a la calidad de la comida que comprarán para servir a sus pacientes. El objetivo de la compra aquí no es obtener utilidades, porque la comida se proporciona a los pacientes como parte del paquete de servicio total. El objetivo tampoco es la minimización de costos, porque una comida deficiente hará que los pacientes se quejen y perjudicará la reputación del hospital. El agente de compras del hospital tiene que buscar proveedores de comida institucional cuya calidad cumpla con cierto nivel mínimo o lo supere, y cuyos precios sean bajos. De hecho, muchos proveedores de alimentos establecen una división aparte para las ventas a compradores institucionales en vista de las necesidades y características especiales de esos compradores. Por ejemplo, Heinz produce, envasa y fija los precios de su salsa catsup de formas diferentes para satisfacer los requisitos de hospitales, universidades y prisiones.

Ser un proveedor selecto de las escuelas u hospitales del país es un negocio en grande.

■ **Allegiance Healthcare** Después de separarse de la Baxter Healthcare Corporation, Allegiance Healthcare se ha convertido en el proveedor más grande de productos médicos, quirúrgicos y de laboratorio de Estados Unidos. El programa de inventarios sin existencias de la empresa, llamado "ValueLink", ha sido citado como "práctica óptima" por la consultora de negocios Arthur Andersen. Este programa, que actualmente está en servicio en más de 150 hospitales de cuidado intensivo de Estados Unidos, provee al personal hospitalario con los productos que necesitan cuando y donde los necesitan. Este sistema integrado satisface las necesidades de clientes que manejan a cada minuto situaciones de vida o muerte. Con el sistema anterior, un camión de 18 ruedas simplemente entregaba suministros para una semana o un mes en la puerta trasera de un hospital. Siempre sucedía que los artículos con mayor demanda eran los que estaban escasos, mientras que los que el hospital nunca usaba abarrotaban los anaqueles. Allegiance estima que su sistema ValueLink ahorra a los clientes en promedio de $500,000 dólares o más al año.[34]

Cronología: La Alta Edad Media en Europa Occidental, de 1000 a 1300, presenció una revolución en la agricultura que dio pie a un marcado incremento en la población.

En la mayor parte de los países, las organizaciones gubernamentales son importantes compradores de bienes y servicios. Las instituciones del gobierno por lo regular exigen a

los proveedores que presenten licitaciones, y normalmente otorgan el contrato al que ofrece el precio más bajo. En algunos casos, la dependencia del gobierno tomará en cuenta la calidad superior del proveedor o su reputación por cumplir con los contratos a tiempo. Los gobiernos también compran con base en contratos negociados, primordialmente en el caso de proyectos complejos que implican costos de investigación y desarrollo y riesgos importantes, y en casos en que no hay mucha competencia.

Cronología: En la Europa medieval, las niñas eran aprendices de oficios igual que los niños, y al convertirse en mujeres trabajaban junto a sus esposos como socias o en sus propios negocios.

Las organizaciones gubernamentales tienden a preferir proveedores nacionales en lugar de extranjeros. Una queja común de las multinacionales que operaban en Europa era que cada país mostraba favoritismo hacia sus empresas nacionales a pesar de que empresas extranjeras a veces presentaban ofertas superiores. La Comisión Económica Europea está eliminando esta predisposición.

Puesto que sus decisiones de compras están sujetas a revisión pública, las organizaciones gubernamentales exigen a sus proveedores que realicen mucho papeleo, y éstos a menudo se quejan por el exceso de trámites, burocracia, reglamentos, retrasos en la toma de decisiones y cambios frecuentes en el personal de adquisiciones. Dada toda esta burocracia, ¿por qué querría alguna empresa tener tratos con el gobierno? Veamos cómo contesta esta pregunta Paul E. Goulding, un consultor basado en Washington, D.C. que ha ayudado a sus clientes a conseguir más de $30,000 millones de dólares en contratos del gobierno:[35]

> *Cuando escucho esa pregunta, cuento el relato del hombre de negocios que compra una ferretería después de mudarse a una ciudad pequeña. Él pregunta a sus nuevos empleados quién es el cliente más grande de la ciudad en cuanto a ferretería, y se sorprende al enterarse de que ese cliente no compra en su tienda. Cuando el dueño les pregunta por qué, los empleados dicen que es difícil tratar con el cliente, quien exige que se llenen varios formatos. Yo señalo que con toda seguridad ese cliente tiene mucho dinero, sus cheques no rebotan y por lo regular vuelve a comprar cuando está satisfecho. Ése es el tipo de cliente que el gobierno federal puede ser.*

Cronología: Cerca del año 1000 en China, se ejecutaron extensos proyectos de control del agua, y se desarrollaron nuevos cultivos comerciales como el té y el algodón.

El gobierno estadounidense compra bienes y servicios por un valor de $200,000 millones de dólares, lo que lo convierte en el cliente más grande del mundo. Lo grande no es sólo la cifra en dólares, sino también el número de compras individuales. Según el General Sources Administration Procurement Data Center, cada año se procesan más de 20 millones de iniciativas de contrato individuales. Aunque la mayor parte de los artículos adquiridos cuesta entre $2,500 y $25,000 dólares, el gobierno también hace compras de $25,000 dólares o más, y a veces mucho, mucho más. Iridium LLC, el consorcio que está construyendo un riesgoso sistema global de comunicaciones por satélite con un valor de $5,000 millones de dólares, consiguió que el gobierno de Estados Unidos fuera su primer cliente importante al son de $14.5 millones de dólares. Eso es lo que los militares estadounidenses están pagando por un "gateway", o conexión de alta capacidad, con la red Iridium.[36]

El gobierno compra miles de millones de dólares en tecnología cada año, pero quienes toman las decisiones en el gobierno a menudo piensan que los proveedores de tecnología no han hecho su tarea. Un error común es suponer que las aplicaciones de los productos son obvias para los funcionarios del gobierno. Además, los proveedores no prestan suficiente atención a la justificación de los costos, que es una actividad importante de los profesionales de compras del gobierno. Las empresas que ansíen ser contratistas del gobierno tienen que ayudar a las dependencias oficiales a ver el impacto que los productos tienen sobre el presupuesto. He aquí cómo una empresa hace precisamente eso:

- **Cabletron Systems Inc.** Esta empresa basada en Rochester, New Hampshire, distribuye un CD gratuito a sus prospectos. El CD incluye rutinas llamadas *wizards* que hacen preguntas acerca de la red de la agencia. Luego, la herramienta recomienda automáticamente productos específicos de Cabletron y produce un resumen de rendimiento de la inversión y un informe de justificación de costos para sus recomendaciones.[37]

Así como las empresas proporcionan a las dependencias del gobierno pautas para comprar y usar sus productos de forma óptima, los gobiernos proporcionan a los candidatos a proveedores pautas detalladas que describen cómo vender al gobierno. De todos modos, los proveedores tienen que dominar el sistema y encontrar formas de superar los obstáculos burocráticos. Goulding dice que se requiere una inversión de tiempo, dinero y recursos no muy distinta de la que se necesita para ingresar en un nuevo mercado en otro país. E incluso podría ser más frustrante:

- **ADI Technology** El gobierno federal estadounidense siempre ha sido el cliente más importante de ADI Technology Corporation: los contratos federales representan

cerca del 90% de sus casi $6 millones de dólares en ingresos anuales. No obstante, los gerentes de esta empresa de servicios profesionales a menudo se desesperan al ver todo el trabajo que implica ganar los codiciados contratos gubernamentales. Una propuesta de licitación exhaustiva ocupa entre 500 y 700 páginas debido a todos los trámites que requiere el gobierno federal. El presidente de la empresa estima que ésta ha gastado hasta $20,000 dólares, principalmente en tiempo de sus empleados, en la preparación de una sola propuesta de licitación.

Por fortuna para los negocios de todos los tamaños, el gobierno federal en Estados Unidos ha estado instituyendo reformas para simplificar el procedimiento de otorgamiento de contratos y hacer la licitación más atractiva. Algunas reformas hacen hincapié en la compra de artículos tal como se venden en las tiendas en lugar de artículos construidos según las especificaciones del gobierno, en la comunicación en línea con los proveedores para eliminar tanto papeleo, y en que la dependencia gubernamental apropiada proporcione explicaciones a los proveedores que pierden una licitación, con el fin de que la próxima vez tengan mejores posibilidades de ganar.[38] La meta del gobierno estadounidense es que *todas* las compras se efectúen en línea para el 2001. Para ello, es probable que el gobierno se apoye en formatos basados en Web, firmas digitales y tarjetas de compras electrónicas (tarjetas P).[39] Varias dependencias federales que actúan como agentes de compras para el resto del gobierno han lanzado catálogos basados en la Web. Estos catálogos de Internet permiten a las dependencias de la defensa y civiles autorizadas comprar todo tipo de cosas en línea, desde suministros médicos y de oficina hasta ropa. La General Services Administration, por ejemplo, no sólo vende mercancías que tiene en existencia a través de su sitio Web, sino que también crea vínculos directos entre los compradores y los proveedores por contrato.

Cronología: La famosa mezquita de Córdoba en España se construyó entre los siglos VIII y IX a medida que el islam se extendió por la cuenca del Mediterráneo (que abarcaba España, el norte de África y la actual Turquía) al inicio del segundo milenio.

A pesar de estas reformas, muchas empresas que venden al gobierno no han manifestado una orientación de marketing por varias razones. Las políticas de adquisición tradicionales del gobierno han hecho hincapié en el precio, obligando a los proveedores a hacer un esfuerzo considerable por reducir los costos. Si las características de los productos se especifican minuciosamente, la diferenciación de los productos no es un factor de marketing. Tampoco influyen mucho la publicidad y las ventas personales para ganar licitaciones.

Cronología: En el último cambio de milenio, el imperio regional de la antigua Ghana en el África occidental estaba en la cúspide de su poder.

No obstante, otras empresas se han esforzado por conseguir contratos del gobierno y han establecido departamentos de marketing gubernamental aparte. Gateway 2000 es un ejemplo:

- **Gateway 2000 Inc.** Gateway comercializa ciertos productos específicamente dirigidos al gobierno. La Destination PC es un ejemplo. Esta computadora, dirigida al mercado de la educación desde el jardín de niños hasta el último año previo a la universidad, combina un televisor de pantalla grande con una PC que incluye un teclado inalámbrico y un control remoto. Los vendedores que visitan departamentos de educación comentan el producto en términos de estudios de casos, no en velocidades de megahertz ni especificaciones técnicas. Al término de 1996, se estimó que las ventas gubernamentales de Gateway constituían el 41% de sus ventas totales anuales de $155 millones de dólares.[40]

Empresas como Gateway, Rockwell, Kodak y Goodyear anticipan las necesidades y proyectos del gobierno, participan en la fase de especificación del producto, obtienen información estratégica competitiva, preparan sus licitaciones con cuidado y producen comunicaciones convincentes que describen y realzan la reputación de su empresa.

RESUMEN

1. Las compras de organizaciones son el proceso de toma de decisiones por el cual organizaciones formales establecen la necesidad de adquirir productos y servicios, y luego identifican, evalúan y escogen entre las diferentes marcas y proveedores. El mercado de negocios consiste en todas las organizaciones que adquieren bienes y servicios que se usan en la producción de otros productos o servicios que a su vez se venden, rentan o suministran a otros.
2. En comparación con los mercados de consumo, los de negocios generalmente tienen compradores menos numerosos y más grandes, una relación cliente-proveedor más estrecha y compradores más concentrados geográficamente. La demanda en el mercado de negocios se deriva de la demanda en el mercado de consumo y fluctúa con el ciclo de negocios. No obstante, la demanda total de muchos bienes y servicios para negocios es poco elástica respecto al precio. Los mercadólogos para negocios deben conocer el papel de los

compradores profesionales y de quienes influyen en sus decisiones, la necesidad de múltiples visitas de ventas, y la importancia de las compras directas, la reciprocidad y el arrendamiento a largo plazo.

3. El centro de compras es la unidad de toma de decisiones de una organización compradora, y consta de iniciadores, usuarios, influenciadores, decisores, aprobadores, compradores y porteros. Para influir en estos elementos, los mercadólogos deben tomar en cuenta factores del entorno, de la organización, interpersonales e individuales. Entre los factores del entorno están el nivel de demanda del producto, el panorama económico, las tasas de interés, la rapidez de los cambios tecnológicos, los sucesos políticos y de regulación, los sucesos competitivos y las cuestiones de responsabilidad social. En el nivel de la organización, la gente de marketing debe conocer los objetivos, políticas, procedimientos, estructuras de organización, y sistemas de sus clientes, así como las tendencias hacia la elevación de categoría del departamento de compras, los papeles multifuncionales, las compras centralizadas en empresas con varias divisiones, la compra descentralizada de artículos de bajo costo, las compras por Internet, los contratos a largo plazo y el aumento en los incentivos para los agentes de compras. En el nivel interpersonal, el centro de compras incluye participantes con diferentes intereses, autoridad, *status*, empatía y persuasión. La forma como un individuo enfoca el proceso de compras depende de su edad, ingresos, educación, puesto, personalidad, actitudes hacia el riesgo, y cultura.
4. El proceso de compras consta de ocho etapas llamadas *fases de compra*: (1) reconocimiento del problema, (2) descripción general de necesidades, (3) especificación de productos, (4) búsqueda de proveedores, (5) solicitud de propuestas, (6) selección de proveedores, (7) especificación de pedidos rutinarios y (8) revisión del desempeño. A medida que los compradores industriales se vuelven más sofisticados, los mercadólogos de negocio a negocio deben modernizar sus capacidades de marketing.
5. El *mercado institucional* consiste en escuelas, hospitales, asilos, prisiones y otras instituciones que deben proporcionar bienes y servicios a las personas que tienen a su cuidado. Los compradores institucionales se están preocupando más ahora por obtener utilidades o minimizar los costos. Los compradores de organizaciones del gobierno suelen exigir mucho papeleo a sus proveedores y suelen preferir licitaciones abiertas y empresas nacionales. Los proveedores deben estar preparados para adaptar sus ofertas a las necesidades y procedimientos especiales que uno encuentra en los mercados institucional y gubernamental.

APLICACIONES

CONCEPTOS DEL CAPÍTULO

1. El proceso de decisión de un agente profesional de compras es más complejo cuando interviene un mayor riesgo. ¿Cómo cree usted que se comportaría un agente de compras en cada una de las siguientes situaciones de compra? Para cada situación, ¿qué tan probable es que el comprador pida a otros miembros de la organización que participen? ¿En qué situación cree que el comprador tardará más tiempo en tomar una decisión? ¿Qué situación es una tarea nueva, cuál es una recompra modificada y qué otra es una recompra directa?
   - **a.** El agente necesita comprar una máquina diseñada a la medida para fabricar columnas de la dirección para vehículos.
   - **b.** El agente está comprando sistemas de frenos a un proveedor normal. El comprador ha comprado antes sistemas de frenos a este proveedor.
   - **c.** El agente está comprando tarjetas matrices (*motherboards*) mejoradas y actualizadas para computadoras personales a un proveedor reconocido y respetado. Sin embargo, este proveedor no suministró las tarjetas que se están usando actualmente.
2. El mercado de los fármacos que requieren receta médica es único en muchos sentidos. Los fabricantes de los medicamentos deben convencer a un tercero —un médico— de que receten su producto al consumidor final, el paciente. El decisor es el médico, y las labores promocionales de las empresas farmacéuticas se han dirigido tradicionalmente hacia los médicos. Hoy día estas empresas están haciendo un llamado directo a los pacientes, animándolos para que pidan a sus doctores medicamentos específicos. Además, cada vez es más común que los fabricantes de fármacos tengan que influir en comités de hospitales y organizaciones de manejo de la salud que determinan cuáles fármacos

pueden recetar los doctores. Utilizando el esquema de la figura 7.1, analice las cuatro influencias principales (entorno, organización, interpersonales e individuales) que afectan las labores de ventas de un fabricante farmacéutico como Pfizer.

3. Usted es cabeza del equipo de ventas de un fabricante de mangueras de caucho industriales. La próxima semana usted tiene una cita para reunirse con el equipo de compras de Saturn. Usted ha observado el siguiente comportamiento de los miembros de dicho equipo de compras:

Dan Beavens	**Bill Smith**	**Cathy Jones**	**Phil Hazard**
crítico	agresivo	solidario	entusiasta
quisquilloso	tenaz	respetuoso	egoísta
serio	dominante	confiable	ambicioso
ordenado	eficiente	agradable	excitable
exigente	decisivo	generosa	dramatizador
persistente	práctico	flexible	indisciplinado

Prepare una estrategia de ventas para tratar con cada miembro del equipo de compras de Saturn.

MARKETING Y PUBLICIDAD

1. Quienes venden leche y otros productos pueden escoger entre varios materiales para sus recipientes y otros envases. El anuncio del American Plastics Council de la Figura 1 describe los últimos adelantos que hacen que los recipientes de plástico sean una mejor opción. ¿Dónde cree que el grupo industrial deba colocar anuncios como éste? ¿Qué otros métodos podría usar ese grupo para convencer a sus mercados de las bondades de usar plástico para envasar alimentos y otros productos?

2. El anuncio de Kinko's de la Figura 2 está dirigido a negocios de todos los tamaños. ¿La información de este anuncio está orientada hacia una recompra directa, una recompra modificada o una tarea nueva? ¿Quiénes cree que sean los que más respondan a este anuncio: compradores, aprobadores o iniciadores? ¿Qué relación tiene el anuncio con las etapas de reconocimiento del problema y selección de proveedores del proceso de compras de negocios? ¿Qué tipo de revisión del desempeño podría aplicar un comprador de negocios a su compra de los servicios de copiado a color de Kinko's?

Figura 1

Figura 2

EL ENFOQUE TECNOLÓGICO

La tecnología está cambiando la forma en que las organizaciones del gobierno adquieren bienes y servicios. Por ejemplo, la ciudad de Fort Collins, Colorado, compra todo tipo de productos, como computadoras y pisos. Hoy día, el agente de compras anuncia las necesidades de la ciudad y solicita propuestas en una página especial de su sitio Web (www.ci.fortcollins.co.us/CITY_HALL/PURCHASING/bidlist.htm). Otra página (www.ci.fortcollins.co.us/CITY_ HALL/PURCHASING/index.htm) explica el proceso de compra de la ciudad y ofrece documentos estándar que los proveedores pueden bajar.

Visite ambas páginas y vea lo que Fort Collins pide a sus proveedores. ¿Cómo beneficia a la ciudad esta tecnología? ¿Cómo beneficia a los proveedores que quieren suministrar bienes y servicios a la ciudad? ¿Qué otra información acerca del proceso de compras de la ciudad podría querer ver en estas páginas un proveedor?

MARKETING PARA EL MILENIO

El "bazar de cibercompras" está más concurrido que nunca a medida que más negocios se ponen en línea para buscar materiales de MRO (mantenimiento, reparación, operación). El comercio electrónico de negocio a negocio puede agilizar el proceso de compras de artículos MRO, ahorrando tiempo y dinero a ambas partes.

GE Information Services (GEIS) es un líder en ayudar a los negocios a usar Internet para comprar y vender a otros negocios. Visite la página de Mercados Electrónicos del sitio Web de GEIS (www.geis.com/html/emindx.html), donde verá diversos productos para compra-venta negocio a negocio. Luego haga clic en el vínculo a TPN Register Buyer Services, un servicio diseñado específicamente para artículos MRO. ¿Por qué un comprador de negocios podría querer acceder a información acerca de proveedores utilizando el Thomas Register Classification System? ¿Por qué es importante reducir el tiempo de ciclo en el caso de artículos MRO? ¿Por qué habría de querer un proveedor participar en este servicio? ¿Qué desventajas potenciales ve usted para los proveedores?

USTED ES EL MERCADÓLOGO: PLAN DE MARKETING DE SONIC

Al igual que los mercadólogos de consumo, los mercadólogos de negocio a negocio necesitan entender sus mercados y la conducta de los miembros del centro de compras para desarrollar planes de marketing apropiados.

En Sonic, usted ha decidido investigar el mercado de negocios para los sistemas de sonido modulares de la empresa, como pequeños restaurantes y tiendas que quieren tocar música para sus clientes. En vista de la situación actual de Sonic y lo que usted sabe del marketing de negocios, conteste las siguientes preguntas:

- *Además de restaurantes y tiendas, ¿qué otros tipos de negocios podrían querer comprar un sistema de sonido modular?*
- *¿Cómo podría averiguar el tamaño total de los mercados de negocios como el de los restaurantes pequeños? (Vea en el sitio Web de la Oficina del Censo de Estados Unidos la lista de negocios por SIC —los establecimientos para comer son SIC 5812, por ejemplo— en www.census.gov/epcd/cbp/view/us94.txt; visite también los sitios Web de los estados para encontrar más estadísticas, así como otras fuentes.)*
- *¿Qué necesidades específicas de estos negocios podría satisfacer el producto de Sonic?*
- *¿Qué tipo de compra representaría un sistema Sonic para estos negocios? ¿Quién participaría e influiría en este tipo de compra? ¿Qué implicaciones tiene esto para su estrategia de marketing?*

Piense en las oportunidades, riesgos y problemas que presenta el mercado de negocios que investigó. Resuma sus hallazgos y conclusiones en un plan de marketing por escrito.

NOTAS

1. Frederick E. Webster Jr. y Yoram Wind, *Organizational Buying Behavior* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1972), p. 2.
2. John H. Sheridan, "An Alliance Built on Trust", *Industry Week*, 17 de marzo de 1997, pp. 66-70.
3. Shawn Tully, "How Cisco Mastered the Net", *Fortune*, 17 de agosto de 1998, pp. 107-10.
4. Justin Hibbard, "Online Health Insurance", *Informationweek*, 10 de agosto de 1998, p. 26.
5. Minda Zetlin, "It's All the Same to Me", *Sales & Marketing Management*, febrero de 1994, pp. 71-75.
6. Robert Hiebeler, Thomas B. Kelly y Charles Ketteman, *Best Practices: Building Your Business with Customer-focused Solutions* (Nueva York: Arthur Andersen/Simon & Schuster, 1998), pp. 122-24.
7. Michael Collins, "Breaking into the Big Leagues", *American Demographics*, enero de 1996, p. 24.
8. "Women and Minorities Account for a Growing Share of Purchase Decision-makers", *The American Salesman*, septiembre de 1996, p. 8.
9. Patrick J. Robinson, Charles W. Faris y Yoram Wind, *Industrial Buying and Creative Marketing* (Boston: Allyn & Bacon, 1967).
10. Vea Daniel H. McQuiston, "Novelty, Complexity, and Importance as Causal Determinants of Industrial Buyer Behavior", *Journal of Marketing*, abril de 1989, pp. 66-79; y Peter Doyle, Arch G. Woodside y Paul Mitchell, "Organizational Buying in New Task and Rebuy Situations", *Industrial Marketing Management*, febrero de 1979, pp. 7-11.
11. Urban B. Ozanne y Gilbert A. Churchill, Jr., "Five Dimensions of the Industrial Adoption Process", *Journal of Marketing Research*, agosto de 1971, pp. 322-28.
12. Vea Donald W. Jackson Jr., Janet E. Keith y Richard K. Burdick, "Purchasing Agents' Perceptions of Industrial Buying Center Influence: A Situational Approach", *Journal of Marketing*, otoño de 1984, pp. 75-83.
13. Webster y Wind, *Organizational Buying Behavior*, p. 6.
14. *Ibíd.*, pp. 78-80.
15. Vea "'I Think You Have a Great Product, but It's Not My Decision'", *American Salesman*, abril de 1994, pp. 11-13.
16. *Ibíd.*
17. Webster y Wind, *Organizational Buying Behavior*, pp. 33-37.
18. Sara Lorge, "Purchasing Power", *Sales & Marketing Management*, junio de 1998, pp. 43-46.
19. Tim Minahan, "OEM Buying Survey — Part 2: Buyers Get New Roles but Keep Old Tasks", *Purchasing*, 16 de julio de 1998, pp. 208-9.
20. Shawn Tully, "Purchasing's New Muscle", *Fortune*, 20 de febrero de 1995; Mark Fitzgerald, "Decentralizing Control of Purchasing", *Editor and Publisher*, 18 de junio de 1994, pp. 8, 10.
21. (Francia, Alemania, Japón) Teresa C. Morrison, Wayne A. Conaway y Joseph J. Douress, *Dun & Bradstreet's Guide to Doing Business Around the World* (Nueva York: Prentice Hall, 1997). (Corea) "Tips, Tricks and Pitfalls to Avoid when Doing Business in the Tough but Lucrative Korean Market", *Business America*, junio de 1997, p. 7. (Latinoamérica) Dana May Casperson, "Minding Your Manners in Latin America", *Sales & Marketing Management*, marzo de 1998, p. 96; Valerie Frazee, "Getting Started in Mexico", *Workforce*, enero de 1997, pp. 16-17.
22. James C. Anderson y James A. Narus, *Business Market Management. Understanding, Creating and Delivering Value* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998).
23. Vea Robert E. Wayland y Paul M. Cole, *Customer Connections: New Strategies for Growth* (Boston: Harvard Business School Press, 1997), pp. 161-68.
24. Robinson, Faris y Wind, *Industrial Buying*.
25. John H. Sheridan, "Buying Globally Made Easier", *Industry Week*, 2 de febrero de 1998, pp. 63-64.
26. Vea "Xerox Multinational Supplier Quality Survey", *Purchasing*, 12 de enero de 1995, p. 112.
27. Vea Donald R. Lehmann y John O'Shaughnessy, "Differences in Attribute Importance for Different Industrial Products", *Journal of Marketing*, abril de 1974, pp. 36-42.
28. Minahan, "OEM Buying Survey-Part 2: Buyers Get New Roles but Keep Old Tasks."
29. Rick Mullin, "Taking Customer Relations to the Next Level", *The Journal of Business Strategy*, enero-febrero de 1997, pp. 22-26.
30. Chad Kaydo, "Good Service Travels Fast", *Sales & Marketing Management*, mayo de 1998, pp. 22-24.
31. Vea James A. Narus y James C. Anderson, "Turn Your Industrial Distributors into Partners", *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1986, pp. 66-71.
32. Donna Del Moro, "Single-Source Newsprint Supply", *Editor & Publisher*, 25 de octubre de 1997, pp. 42-45.
33. Kitty Vineyard, "Trends . . . in Single Sourcing", *Electrical Apparatus*, noviembre de 1996, p. 12.
34. Robert Hiebeler, Thomas B. Kelly y Charles Ketteman, *Best Practices; Building Your Business with Customer-Focused Solutions* (Nueva York: Arthur Andersen/Simon & Schuster, 1998), pp. 124-26.
35. Paul E. Goulding, "Q & A: Making Uncle Sam Your Customer", *Financial Executive*, mayo-junio de 1998, pp. 55-57.

36. Quentin Hardy, "Iridium Gets U.S. as First Big Customer of Wireless Communications System", *Wall Street Journal*, 26 de enero de 1998, p. B7.
37. Julie Bort, "Selling High Technology to Uncle Sam", *Electronic Business*, febrero de 1998, p. 28.
38. Laura M. Litvan, "Selling to Uncle Sam: New, Easier Rules", *Nation's Business*, marzo de 1995, pp. 46-48.
39. Ellen Messmer, "Feds Do E-commerce the Hard Way", *Network World*, 13 de abril de 1998, pp. 31-32.
40. Bort, "Selling High Technology to Uncle Sam"; Larry Light y Lisa Sanders, "Uncle Sam's PC Shopping Binge", *Business Week*, 28 de octubre de 1996, p. 8.

CAPÍTULO

8

Cómo enfrentar a la competencia

En este capítulo trataremos cinco cuestiones que las empresas necesitan saber acerca de la competencia:

- Quiénes son los competidores
- Cómo precisar sus estrategias, objetivos, fuerzas y debilidades, y patrones de reacción
- Cómo diseñar un sistema de inteligencia competitiva
- Qué posición ocupar: líder de mercado, retador, seguidor u ocupante de nicho
- Cómo equilibrar una orientación hacia los clientes y una hacia los competidores

MARKETING según Kotler

Las empresas pobres se desentienden de sus competidores; las empresas del montón copian a sus competidores; las empresas ganadoras marcan el camino a sus competidores.

En los dos capítulos anteriores examinamos la dinámica de los mercados de consumo y de negocios. En este capítulo examinaremos el papel que desempeña la competencia y cómo se posicionan las empresas en relación con sus competidores.

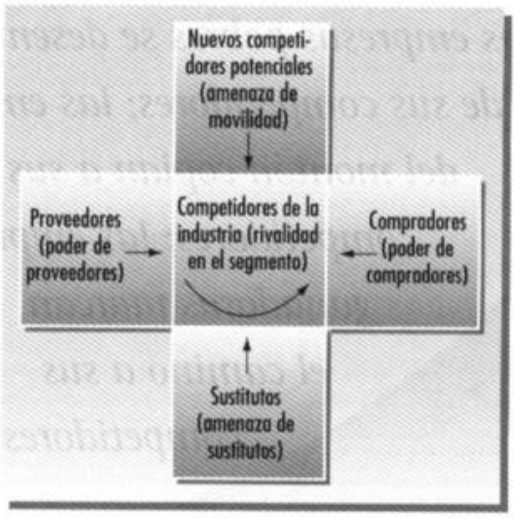
Michael Porter identificó cinco fuerzas que determinan qué tan atractivo es a largo plazo un mercado o segmento de mercado en cuanto a su rentabilidad: competidores dentro de la industria, competidores potenciales, sustitutos, compradores y proveedores. Su modelo se muestra en la figura 8.1. Las amenazas que presentan estas fuerzas son las siguientes:

1. *Amenaza de rivalidad intensa en el segmento:* Un segmento es poco atractivo si ya contiene competidores numerosos, fuertes o agresivos; y es todavía menos atractivo si es estable o está en decadencia, si las adiciones de capacidad de planta se efectúan en incrementos grandes, si los costos fijos son altos, si las barreras de salida son altas o si los competidores tienen mucho que ganar en caso de que permanezcan en el segmento. Estas condiciones dan pie a frecuentes guerras de precios, batallas publicitarias e introducciones de nuevos productos que hacen que competir sea muy costoso.
2. *Amenaza de competidores potenciales:* El atractivo de un segmento varía según la altura de sus barreras para el ingreso y la salida.[1] El segmento más atractivo es aquel en el que las barreras para el ingreso son altas y las barreras para la salida son bajas (Fig. 8.2). Pocas empresas nuevas pueden ingresar en la industria, y las empresas que no tienen un buen desempeño pueden salirse fácilmente. Si tanto las barreras para el ingreso como para la salida son altas, las utilidades potenciales también son altas, pero las empresas enfrentan más riesgo porque las empresas con bajo desempeño se quedan y luchan por sobrevivir. Si las barreras tanto para el ingreso como para la salida son bajas, las empresas entran y salen con facilidad de la industria, y los rendimientos son estables y bajos. El peor caso es aquel en el que las barreras para el ingreso son bajas y las barreras para la salida son altas: aquí las empresas entran durante las buenas épocas pero tienen problemas para salirse durante las malas épocas. El resultado es una sobrecapacidad crónica y una baja en las ganancias para todos.
3. *Amenaza de productos sustitutos:* Un segmento es poco atractivo si existen sustitutos reales o potenciales del producto. Los sustitutos limitan los precios y las utilidades que se pueden lograr en un segmento. La empresa tiene que vigilar de cerca las tendencias

FIGURA 8.1

Cinco fuerzas que determinan el atractivo estructural de un segmento

Fuente: Reproducido con autorización de the Free Press, un sello editorial de Simon & Schuster, de *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, por Michael E. Porter. Derechos reservados © 1985 por Michael E. Porter.



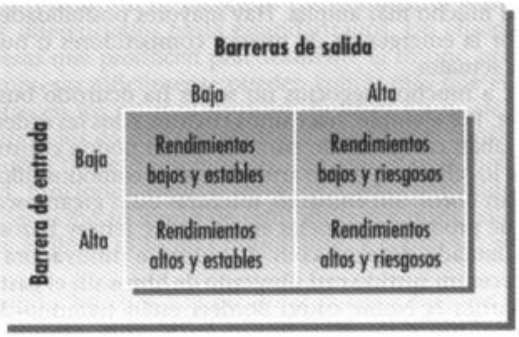


FIGURA 8.2

Barreras y rentabilidad

de precios de los sustitutos. Si la tecnología avanza o aumenta la competencia en estas industrias sustitutas, es probable que bajen los precios y las utilidades en el segmento.

4. *Amenaza del creciente poder de negociación de los compradores:* Un segmento es poco atractivo si los compradores tienen un poder de negociación fuerte o creciente. Los compradores tratarán de hacer que los precios bajen, exigirán más calidad o servicios, y enfrentarán a los competidores entre sí, todo a expensas de la rentabilidad de los proveedores. El poder de negociación de los compradores crece cuando se concentran o se organizan, cuando el producto representa una fracción importante de los costos de los compradores, cuando el producto no está diferenciado, cuando los costos que para el comprador implican cambiar de proveedor son bajos, cuando los compradores son sensibles a los precios porque sus márgenes de utilidad son bajos, o cuando los compradores se pueden integrar hacia arriba en la cadena de suministro. A fin de protegerse, los proveedores podrían seleccionar a los compradores que tengan menos poder para negociar o para cambiar de proveedor. Una mejor defensa consiste en crear ofertas superiores que los compradores fuertes no podrán rechazar.
5. *Amenaza del creciente poder de negociación de los proveedores:* Un segmento es poco atractivo si los proveedores de la empresa pueden subir los precios o reducir la cantidad que abastecen. El poder de los proveedores suele aumentar cuando éstos se concentran u organizan, cuando hay pocos sustitutos, cuando el producto suministrado es un insumo importante, cuando los costos de cambiar de proveedor son elevados y cuando los proveedores se pueden integrar hacia abajo en la cadena de suministro. Las mejores defensas consisten en forjar relaciones mutuamente provechosas con los proveedores o utilizar múltiples fuentes de abasto.

Cronología: En Europa alrededor del año 1000, un caballo con herraduras valía el doble que uno sin ellas, debido a la escasez de hierro colado.

Hoy día, la competencia no sólo es intensa, sino que lo es más cada año que pasa. Muchas empresas estadounidenses, europeas y japonesas están realizando su producción en países de más bajo costo y están aportando mercancía más barata al mercado.

Estas tendencias explican los temas de moda como "guerras de marketing" y "sistemas de inteligencia competitiva".[2] Dado que los mercados se han vuelto tan competitivos, ya no basta con entender a los clientes. Las empresas tienen que comenzar a estudiar con detenimiento a sus competidores. Las empresas de éxito diseñan y operan sistemas para obtener *inteligencia* continua acerca de sus competidores.[3]

IDENTIFICACIÓN DE COMPETIDORES

Podríamos pensar que para una empresa es cosa fácil identificar a sus competidores. Coca-Cola sabe que Pepsi-Cola es su principal competidor, y Sony sabe que Matsushita es un competidor importante.[4] Sin embargo, la gama de competidores reales y potenciales de una

empresa es en realidad mucho más amplia. Hay mayores posibilidades de que una empresa resulte perjudicada por la emergencia de nuevos competidores o nuevas tecnologías, que por sus competidores actuales.

En años recientes, a muchos negocios no se les ha ocurrido buscar sus competidores más fuertes en Internet. Por ejemplo, hace unos cuantos años las cadenas de librerías Barnes & Noble y Borders estaban compitiendo para ver quién podría construir el mayor número de megatiendas donde los clientes podían arrellanarse en cómodos sillones y beber café capuchino mientras hojeaban libros. Sin embargo, mientras estas gigantescas cadenas de librerías estaban decidiendo qué productos manejar en sus cafés, Jeffrey Bezos estaba construyendo un imperio en línea llamado Amazon.com. La nueva e innovadora cibertienda de Bezos tenía la ventaja de ofrecer un surtido casi ilimitado de libros sin el gasto de mantener inventarios. Ahora tanto Barnes & Noble como Borders están tratando de alcanzar a Amazon construyendo sus propias tiendas en línea. Sin embargo, la "miopía hacia los competidores" —concentrarse en los competidores actuales y no en los latentes— ha hecho que desaparezcan algunos negocios:[5]

- **Encyclopaedia Britannica** En 1996, después de 230 años de existencia, la Encyclopaedia Britannica despidió a toda su fuerza de ventas caseras después de que la aparición de su sitio Internet a una tarifa de $5 dólares al mes hizo que la idea de poseer un juego de libros de 32 volúmenes, con un costo de $1,250 fuera menos atractiva para los padres. Los chicos, avezados en el manejo de computadoras, pueden obtener información en línea y de un CD-ROM, como Encarta de Microsoft, una enciclopedia en un CD-ROM que se introdujo y vendió a sólo $50 dólares. Lo que más duele es que Encyclopaedia Britannica tuvo la oportunidad de asociarse con Microsoft para suministrar el contenido de Encarta, pero rehusó por terquedad.

Otros negocios editoriales se sienten amenazados de forma similar por la invasión de sus territorios por parte de Internet. Los sitios Web que ofrecen empleos, listas de bienes raíces y automóviles en línea amenazan a los diarios, que derivan una buena parte de sus ingresos de anuncios clasificados para empleos, bienes raíces y automóviles. Y ahora que uno puede recibir contenido noticioso en línea de forma gratuita, ¿qué razón podría haber para comprar un diario? Los negocios que más tienen que temer de la tecnología Internet son los intermediarios de todo el mundo. Vea el recuadro de *Marketing para el milenio*, "Desplazado pero no desanimado: qué sucede cuando el comercio electrónico hace a un lado al intermediario".

Podemos estudiar la competencia considerando varios niveles (de marca, de industria, de forma, genérica) o viendo la competencia desde un punto de vista industrial y de marketing.

Los neozelandeses celebraron el milenio con el Monumento de la Bóveda del Tiempo, que ilustra la historia de Nueva Zelanda en el siglo xx.

CONCEPTO INDUSTRIAL DE COMPETENCIA

¿Qué es exactamente una industria?

- Una ***industria*** es un grupo de empresas que ofrecen un producto o clase de productos que son sustitutos aproximados unos de otros.

Las industrias se clasifican según el número de empresas vendedoras; el grado de diferenciación del producto; la presencia o ausencia de barreras para la entrada, la movilidad y la salida; la estructura de costos; el grado de integración vertical; y el grado de globalización.

Número de empresas y grado de diferenciación

El punto de partida para describir una industria es la especificación del número de empresas que la integran y si el producto es homogéneo o muy diferenciado. Estas características dan pie a cuatro tipos de estructuras en una industria:

- *Monopolio puro:* Sólo una empresa ofrece cierto producto o servicio en cierto país o área (empresa de electricidad o gas local). Un monopolista no regulado podría cobrar un precio elevado, usar poca o ninguna publicidad, y ofrecer un servicio mínimo. Si hay sustitutos parciales y existe cierto peligro de competencia, el monopolista podría invertir en más servicio y tecnología. Un monopolista regulado se ve obligado a cobrar un precio más bajo y prestar más servicios porque así lo exige el interés público.

- *Oligopolio:* Un número reducido de empresas (generalmente) grandes produce bienes que van desde muy diferenciados hasta estandarizados. Un *oligopolio puro* consiste en unas cuantas empresas que producen prácticamente el mismo producto básico (petróleo, acero). Tales empresas difícilmente pueden cobrar más que el precio vigente. Si los competidores ofrecen los mismos servicios, la única forma de obtener una ventaja competitiva es bajando los costos. Un *oligopolio diferenciado* consiste en unas cuantas empresas que producen bienes (automóviles, cámaras) parcialmente diferenciados en términos de calidad, funciones, estilo o servicios. Cada competidor podría tratar de convertirse en el líder respecto a uno de estos atributos principales, atraer a los clientes para quienes ese atributo es lo más importante, y cobrar un precio de primera por ese atributo.
- *Competencia monopolista:* Muchos competidores pueden diferenciar su oferta total o parcialmente (restaurantes, estéticas). Los competidores se concentran en segmentos de mercado en los que pueden satisfacer las necesidades del cliente de forma destacada y cobrar un precio de primera.
- *Competencia pura:* Muchos competidores ofrecen el mismo producto y servicio (bolsa de valores, mercado de productos básicos). Puesto que no hay base de diferenciación, los precios de los competidores son uniformes. Ningún competidor se hará publicidad a menos que con ello pueda crear una diferenciación psicológica (cigarrillos, cerveza), en cuyo caso sería más correcto describir a la industria como una competencia monopolista.

El Monumento de la Bóveda del Tiempo de Nueva Zelanda tiene forma de pirámide para representar longevidad.

La estructura competitiva de una industria puede cambiar con el tiempo:

- **Palm Pilot** Cuando Palm Computing (ahora propiedad de 3Com) innovó el Palm Pilot, una computadora y organizador de bolsillo sin teclado (sólo un puntero), sacó a la venta más de un millón de unidades en 18 meses e inicialmente fue un monopolista. Simplemente no había otro producto parecido en el mercado. Sin embargo, no pasó mucho tiempo antes de que otras empresas, como Casio y Everex, ingresaran en el mercado, convirtiéndolo en un oligopolio. A medida que más y más competidores ofrezcan sus versiones del Palm Pilot, la industria asumirá una estructura de competencia monopolista. Sin embargo, cuando se frene el crecimiento de la demanda cabe esperar que algunos competidores se saldrán del mercado, el cual volverá a ser un oligopolio dominado por Palm Pilot y unos cuantos competidores clave.

Barreras para la entrada, la movilidad y la salida

Las industrias difieren considerablemente en cuanto a qué tan fácil es ingresar en ellas. Es fácil abrir un restaurante nuevo pero difícil ingresar en la industria de los aviones. Entre las principales *barreras para el ingreso* están la necesidad de mucho capital; las economías de escala; las patentes y requisitos para obtener licencias; la escasez de lugares propicios, materias primas o distribuidores; y los requisitos de reputación. Incluso después de que una empresa ingresa en una industria, podría enfrentar *barreras para la movilidad* cuando trata de ingresar en segmentos de mercado más atractivos.

- **PepsiCo** Eso fue lo que sucedió a principios de los años ochenta cuando PepsiCo trató de desplazar sus galletas marca Grandma de su nicho en el mercado de las máquinas expendedoras a los anaqueles de los supermercados. La marca, tan pequeña, no pudo resistir la potencia de marketing de los reyes del mercado de las galletas, Nabisco y Keebler.

Las empresas a menudo enfrentan *barreras para la salida*,[6] como obligaciones legales o morales hacia los clientes, acreedores y empleados; restricciones del gobierno; bajo valor de salvamento de los activos debido a una especialización excesiva o a la obsolescencia; falta de otras oportunidades; elevada integración vertical; y barreras emocionales. Muchas empresas permanecen en una industria en tanto logren cubrir sus costos variables y una parte o la totalidad de sus costos fijos. Sin embargo, su presencia reduce las utilidades de todo el mundo.

Incluso si algunas empresas no quieren salirse de la industria, podrían reducir su tamaño. Las empresas pueden tratar de debilitar las barreras para el encogimiento con el fin de ayudar a competidores en problemas a reducir su tamaño sin sufrir demasiado.[7]

Estructura de costos

Cada industria tiene cierta carga de costos que determina buena parte de su conducta estratégica. Por ejemplo, la producción de acero implica altos costos de fabricación y de materias primas; la producción de juguetes implica costos de distribución y marketing elevados. Las

MARKETING PARA EL MILENIO

Desplazado pero no desanimado: qué sucede cuando el comercio electrónico hace a un lado al intermediario

Belair/Empress Travel de Bowie, Maryland, tipifica el tipo de negocios a los que más amenaza el advenimiento de las ventas en línea por Internet. Además de que las comisiones que le pagaban las aerolíneas han bajado del 62% de sus ingresos al 30%, Belair/Empress debe competir ahora contra gigantescos supersitios de viajes en línea, como Expedia o Travelocity, que permiten a los consumidores navegar en Web en busca de los precios más bajos para los pasajes. En 1997, navegantes Web hicieron reservaciones para viajes por un valor de más de $900 millones de dólares. Aunque esto todavía es menos del 1% del mercado total de los viajes, Jupiter Communications predice que el total de ventas en línea aumentará a $11,300 millones para el 2002. A medida que los agentes de viaje establecían sitios Web para reducir sus propios costos y expandir sus mercados, las líneas aéreas recortaron rápidamente las comisiones por las ventas en línea efectuadas por las agencias, reduciendo aún más sus ingresos. Por si esto fuera poco, los sitios Web de las líneas aéreas están comenzando a vender asientos no sólo en su propia línea, sino también en las líneas competidoras. A través del sitio Web de United Airlines, los visitantes pueden reservar y adquirir pasajes en más de 500 aerolíneas.

La Web está haciendo cambiar a una amplia gama de negocios, principalmente los pequeños. Al facilitar el contacto directo entre la parte compradora y la vendedora, Internet está desplazando a los agentes de viajes, corredores de seguros, distribuidores de automóviles, corredores de bienes raíces, corredores de bolsa y "cazadores de cabezas" (buscadores de personal con talento) que tradicionalmente han sido los intermediarios. Incluso se ha acuñado una palabra rimbombante de 17 letras para describir el fenómeno: desintermediación æla desaparición del intermediario. He aquí una lista corta de algunos pioneros en línea que han ayudado a crear este fenómeno.

www.expedia.com www.travelocity.com www.previewtravel.com	No sólo permiten comprar pasajes aéreos sin tanto trámite sino, que también tienen vínculos con restaurantes, hoteles y atractivos turísticos.
www.carpoint.com www.autobytel.com www.edmunds.com	Prestan servicios que van desde informes de precios y reseñas de pruebas de automóviles hasta opciones de arrendamiento y vínculos con sitios de financiamiento.
www.owners.com	Quienes venden bienes raíces en Estados Unidos introducen datos básicos de precio y de la propiedad e incluso cosas extra como imágenes, a cambio de una pequeña cuota, y los compradores examinan las más de 140,000 listas en 45 estados. Si el que compra y el que vende se ponen de acuerdo, el precio refleja los ahorros por concepto de comisiones.
www.lifequote.com	Este sitio recibe 300 visitas al mes para solicitar cotizaciones de seguros de vida, y el 17% compra un seguro.
www.monster.com	La Monster Board ofrece listas de más de 50,000 empleos de más de 4,500 empresas.

(continúa)

empresas desarrollan estrategias para reducir estos costos. La siderúrgica con la planta más moderna (es decir, con mayor eficiencia de costos) tendrá una ventaja considerable sobre otros productores de acero.

Los aficionados al cine podrán disfrutar de rosetas de maíz para horno de microondas para el nuevo milenio.

Grado de integración vertical

Para las empresas resulta ventajoso integrarse hacia atrás o hacia adelante (*integración vertical*). Los principales productores de petróleo realizan exploración petrolera, perforación de pozos, refinación, fabricación química y operación de gasolineras. La integración vertical a menudo baja los costos, y la empresa obtiene una porción más grande del flujo de valor agregado. Además, las empresas integradas verticalmente pueden manipular los precios y costos en diferentes partes de la cadena de valor para obtener utilidades en los puntos en que los impuestos son más bajos. La integración vertical puede crear ciertas desventajas, como una elevación de los costos en algunas partes de la cadena de valor, y cierta falta de flexibilidad.

Grado de globalización

Algunas industrias son muy locales (como el cuidado de prados); otras son globales (como las del petróleo, motores de avión, cámaras). Las empresas de industrias globales tienen

(continuación)

¿Qué pueden hacer los intermediarios tradicionales que enfrentan la competencia de estos sitios digitales? Los negocios más amenazados por Internet emplean estrategias que cubren toda una gama. En un extremo están quienes adoptan en cuerpo y alma a Internet, deshaciéndose de sus raíces no cibernéticas. El agente de viajes de Palo Alto Bruce Yoximer recurrió a Internet para salvarse cuando las aerolíneas comenzaron a recortar las comisiones por la venta de pasajes. Mientras sus competidores se dispusieron a pelear contra las aerolíneas, Yoximer se estableció en la Web y lanzó Internet Travel Network (www.itn.net) en 1995. Esta empresa, la primera en reservar viajes por Web, ahora procesa hasta 1,000 reservaciones al día y está creciendo a razón de un 10% mensual. Otros están rechazando de forma tajante el nuevo modelo de negocios por Internet. Judy McLoughlin, propietaria de la librería para niños Reading in the Park, en los suburbios de Detroit, dice: "Yo no querría comprar ni vender un libro que no puedo tocar." McLoughlin trata de obtener una ventaja atendiendo muy bien a sus clientes. Casi todos los negocios adoptan una actitud entre estos dos extremos. El propietario de Belair/Empress, Phil Davidoff, está planeando ocupar un nicho del mercado especializándose en cruceros singulares, pero usará un sitio Web para lanzar su nuevo negocio de viajes reformulado. Otros, como la empresa de corretaje Charles Schwab, están utilizando la Web para ofrecer a los clientes abundante información y opciones al tiempo que prestan servicios personalizados de valor agregado:

- **Charles Schwab** Charles Schwab, el corredor de bolsa de descuento más grande de Estados Unidos, ingresó en Internet para enfrentar una horda de competidores en comercio electrónico æcomo E-Trade y Ameritradeæ que estaban recortando sus precios y que habían llegado ahí primero. Schwab no sólo enfrentó competidores más baratos, sino que también tuvo que recurrir a sus propias cuentas para conseguir clientes. No obstante, la táctica pagó dividendos porque el volumen de operaciones subió como la espuma. Además, en lugar de convertirse simplemente en una operación austera de compraventa por Internet, Schwab ha cortejado a sus clientes con abundante información financiera y de empresas, y se ha mantenido en su papel de asesor de inversiones, ayudando a los clientes a investigar y controlar sus cuentas. Schwab incluso está impartiendo cursos sobre compraventa de acciones en Web en algunas de sus 270 sucursales.

La verdad es que casi toda la gente necesita algo de apoyo por parte de personas reales, sobre todo al comprar productos o servicios complejos o costosos, como automóviles, seguros de vida o unas vacaciones de tres semanas que incluyen paradas en las Islas Galápagos y la Tierra del Fuego. Aunque Internet ha creado una parvada de competidores nuevos para los intermediarios tradicionales, también ha engendrado una gran oportunidad para ellos. Internet inunda a los consumidores con información, y el intermediario humano puede guiar a los consumidores para salir de ese laberinto.

Fuentes: Marcia Stepanek, "Rebirth of the Salesman", *Business Week*, 22 de junio de 1998, p. 146; Evan J. Schwartz, "How Middlemen Can Come Out on Top", *Business Week*, 9 de febrero de 1998, pp. ENT4-ENT7; Bernard Warner, "Prepare for Takeoff", *Brandweek*, 19 de enero de 1998, pp. 38-40; Ira Lewis, Janjaap Semeijn y Alexander Talalayevsky, "The Impact of Information Technology on Travel Agents", *Transportation Journal*, verano de 1998, pp. 20-25; Mary J. Cronin, "The Travel Agent's Dilemma", *Fortune*, 11 de mayo de 1998, pp. 163-64; John Hughes, "Auto Dealers See Future in Internet", *Marketing News*, 2 de marzo de 1998, p. 13; Saroja Girishankar, "Virtual Markets Create New Roles for Distributors", *Internetweek*, 6 de abril de 1998, p. S10; Laurie J. Flynn, "Eating Your Young", *Context*, verano de 1998, pp. 45-51.

que competir globalmente si quieren lograr economías de escala y mantenerse al día con los últimos adelantos tecnológicos.[8] Consideremos, por ejemplo, cómo los fabricantes de montacargas estadounidense perdieron su liderazgo en el mercado:

Cinco empresas habían dominado el mercado estadounidense de los montacargas (elevadores de horquilla): Clark Equipment, Caterpillar, Allis Chalmers, Hyster y Yale. Para 1992 Clark, agobiada por las deudas, había vendido sus activos, y Caterpillar se había convertido en un socio menor en una aventura formada con Mitsubishi. Sólo Hyster conservaba su participación de mercado. Al acelerar el desarrollo de sus productos, concentrarse en los modelos de bajo costo y mudar una parte de la producción a Irlanda, país ansioso de empleos, Hyster pudo competir contra Nissan, Toyota y Komatsu. Hyster también presentó una demanda antidumping contra algunos modelos japoneses, y salió victoriosa.

CONCEPTO MERCADOLÓGICO DE COMPETENCIA

Además del enfoque de industria, podemos identificar a los competidores utilizando el enfoque de mercado: los competidores son empresas que satisfacen la misma necesidad de los consumidores. Por ejemplo, un cliente que compra un paquete de procesamiento de textos en realidad quiere "capacidad de escritura", necesidad que se puede satisfacer con lápices,

plumas o máquinas de escribir. El concepto de competencia de mercado revela un conjunto más amplio de competidores reales y potenciales.

ANÁLISIS DE COMPETIDORES

Una vez que una empresa identifica a sus competidores primarios, debe precisar sus características, específicamente sus estrategias, objetivos, fuerzas y debilidades y patrones de reacción.

ESTRATEGIAS

Un grupo de empresas que siguen la misma estrategia en un mercado objetivo dado se denomina *grupo estratégico*.[9] Supongamos que una empresa quiere ingresar en la industria de los electrodomésticos grandes. ¿Cuál es su grupo estratégico? La empresa prepara el diagrama que se muestra en la figura 8.3 y descubre cuatro grupos estratégicos con base en la calidad del producto y el nivel de integración vertical. El grupo A tiene un competidor (Maytag), el grupo B tiene tres (General Electric, Whirlpool y Sears), el grupo C tiene cuatro y el grupo D tiene dos. Este ejercicio nos ayuda a entender cosas importantes. Primera, la altura de las barreras de entrada es diferente en cada grupo. Segunda, si la empresa logra entrar en un grupo, los miembros de ese grupo se convierten en sus competidores clave.

Toda empresa debe vigilar continuamente las estrategias de sus competidores. Los competidores hábiles modifican su estrategia con el paso del tiempo. Cuando los fabricantes de automóviles estadounidenses casi lograron alcanzar a los japoneses en cuanto a calidad, los japoneses cambiaron su orientación a las cualidades sensoriales. Un ingeniero de Ford explicó: "Es una palanca para la señal direccional que no tiene juego... la velocidad del elevador eléctrico de las ventanillas... el tacto de la perilla del aire acondicionado... éste es el siguiente matiz de la competencia por los clientes."[10]

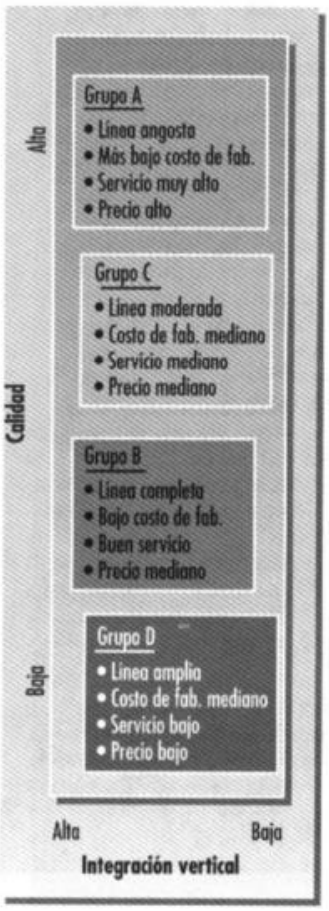


FIGURA 8.3

Grupos estratégicos en la industria de los electrodomésticos grandes

OBJETIVOS

Una vez que una empresa ha identificado sus principales competidores y sus estrategias, debe preguntarse: ¿Qué busca cada competidor en el mercado? ¿Qué impulsa el comportamiento de cada competidor? Un supuesto inicial útil es que los competidores buscan maximizar sus utilidades. Sin embargo, las empresas difieren en la importancia que dan a las utilidades a corto plazo, en comparación con las utilidades a largo plazo. Casi todas las empresas estadounidenses operan según el modelo de maximizar las utilidades a corto plazo, en gran medida porque su desempeño actual es juzgado por los accionistas, quienes podrían perder su confianza en la empresa, vender sus acciones, y elevar el costo de capital para la empresa. Las empresas japonesas operan generalmente según un modelo de maximizar la participación de mercado. Ellas reciben una buena parte de sus fondos de los bancos a tasas de interés bajas, y en el pasado han estado dispuestas a aceptar utilidades más bajas. Otro posible supuesto es que cada competidor tiene una combinación de objetivos: rentabilidad actual, crecimiento de la participación de mercado, flujo de efectivo, liderazgo tecnológico, liderazgo en servicio. Saber qué peso asigna un competidor a cada objetivo ayudará a la empresa a prever sus reacciones.

Muchos factores moldean los objetivos de un competidor, entre ellos tamaño, antecedentes, gerencia actual y situación financiera. Si el competidor es una división de una empresa más grande, es importante saber si la empresa matriz la está operando para hacerla crecer o sólo la está "ordeñando".[11]

Por último, una empresa debe vigilar los planes de expansión de sus competidores. En la figura 8.4 se muestra un mapa del campo de batalla producto-mercado para la industria de las computadoras personales. Dell, que es una fuerza importante en la venta de computadoras personales a usuarios individuales, también está buscando compradores comerciales e industriales, y vendiendo servidores. Por tanto, otros competidores establecidos podrían querer establecer barreras a la movilidad que restrinjan la expansión de Dell.

FUERZAS Y DEBILIDADES

Que los competidores puedan o no implementar sus estrategias y alcanzar sus objetivos depende de sus recursos y capacidades. Una empresa necesita obtener información acerca de

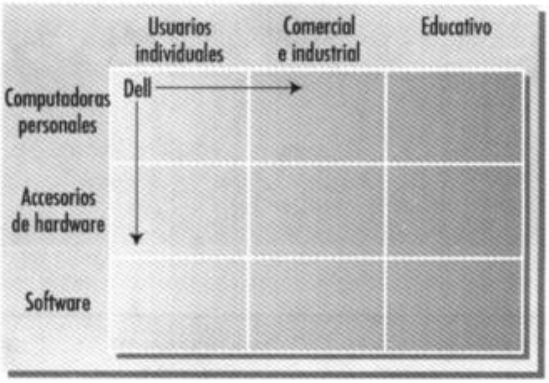


FIGURA 8.4

Planes de expansión de un competidor

las fuerzas y debilidades de cada competidor. Según la empresa consultora Arthur D. Little, una empresa ocupa una de seis posiciones competitivas en el mercado meta:[12]

- *Dominante:* Esta empresa controla el comportamiento de otros competidores y puede escoger entre una amplia gama de opciones estratégicas.
- *Fuerte:* Esta empresa puede realizar acciones independientes sin poner en peligro su posición a largo plazo, y puede mantener dicha posición sean cuales sean las acciones de sus competidores.
- *Favorable:* Esta empresa tiene una fortaleza que puede explotar y una buena oportunidad de mejorar su posición.
- *Sostenible:* Esta empresa se está desempeñando en un nivel lo bastante satisfactorio como para justificar que siga operando, pero su existencia depende de la buena voluntad de la empresa dominante y no tiene una buena posibilidad de mejorar su posición.
- *Débil:* Esta empresa tiene un desempeño insatisfactorio, pero hay oportunidad de mejorar. La empresa debe cambiar o bien abandonar la industria.
- *No viable:* Esta empresa tiene un desempeño insatisfactorio y ninguna oportunidad de mejorar.

Esta evaluación ayudó a una empresa a decidir a quién atacar en el mercado de los controles programables:

> *La empresa enfrentaba tres competidores arraigados: Allen Bradley, Texas Instruments y Gould. Sus investigaciones revelaron que Allen Bradley tenía una excelente reputación de liderazgo tecnológico; Texas Instruments tenía costos bajos y libraba batallas sangrientas por incrementar su participación de mercado; y Gould tenía un desempeño satisfactorio pero no sobresaliente. La empresa concluyó que su mejor blanco era Gould.*

La tabla 8.1 muestra los resultados de una encuesta de una empresa que pidió a sus clientes calificar a sus tres competidores, A, B y C, según cinco atributos. Resulta que el competidor A es conocido y respetado ampliamente porque elabora productos de alta calidad vendidos por una buena fuerza de ventas. Este competidor no es bueno en las áreas de disponibilidad del producto y asistencia técnica. El competidor B es bueno en todo y excelente en disponibilidad del producto y fuerza de ventas. El competidor C obtiene calificaciones de deficiente a regular en casi todos los atributos. Esta información sugiere que la empresa podría atacar al competidor A en disponibilidad de productos y asistencia técnica, y al competidor C en casi cualquier aspecto, pero no debe atacar al competidor B, que carece de puntos claramente débiles.

Una idea de marketing para empresas bien establecidas es recordar a los consumidores sus éxitos pasados.

En general, una empresa debe vigilar tres variables al analizar a cada uno de sus competidores:

- *Participación de mercado:* La participación de mercado meta por el competidor.
- *Participación de mente:* El porcentaje de clientes que menciona al competidor al responder a la petición: "Nombre la primera empresa que le venga a la mente en esta industria."

TABLA 8.1

Cómo los clientes califican a los competidores según los factores clave del éxito

	Conciencia del cliente	Calidad del producto	Disponibilidad del producto	Asistencia técnica	Personal de ventas
Competidor A	E	E	D	D	B
Competidor B	B	B	E	B	E
Competidor C	R	D	B	R	R

Nota: E = excelente, B = bueno, R = regular, D = deficiente.

TABLA 8.2

Participación de mercado, participación de mente, participación de corazón

	PARTICIPACIÓN DE MERCADO			PARTICIPACIÓN DE MENTE			PARTICIPACIÓN DE CORAZÓN		
	1997	1998	1999	1997	1998	1999	1997	1998	1999
Competidor A	50%	47%	44%	60%	58%	54%	45%	42%	39%
Competidor B	30	34	37	30	31	35	44	47	53
Competidor C	20	19	19	10	11	11	11	11	8

- *Participación de corazón:* El porcentaje de clientes que mencionan al competidor al responder a la siguiente solicitud: "Mencione a la empresa a la que usted preferiría comprar el producto."

Existe una relación interesante entre estas tres medidas. La tabla 8.2 muestra las cifras correspondientes a estas tres medidas para los tres competidores de la tabla 8.1. El competidor A disfruta de la participación de mercado más grande pero su delantera se está reduciendo. Una explicación parcial podría radicar en el hecho de que su participación de mente y de corazón también están perdiendo terreno, tal vez porque su producto no está ampliamente disponible y no proporciona buena asistencia técnica. El competidor B está ganando cada vez más participación de mercado, probablemente gracias a estrategias que están incrementando su participación de mente y de corazón. El competidor C parece estar estancado en un nivel bajo de participación de mercado, de mente y de corazón, probablemente a causa de sus deficientes atributos de producto y de marketing. Podríamos generalizar así: *las empresas que incrementan de forma consistente su participación de mente y de corazón inevitablemente incrementarán su participación de mercado y su rentabilidad.*

Una empresa que se espera que domine el mercado de los medios de comunicación en el año 2000 es Time Warner.

Para mejorar su participación de mercado, muchas empresas han comenzado a aplicar *benchmarking* a sus competidores de mayor éxito. La técnica y sus bondades se describen en el cuadro *Profundice en el estudio del marketing*, "Cómo el uso de *benchmarking* ayuda a mejorar el desempeño competitivo".

Al buscar debilidades, debemos identificar cualquier supuesto en el que se estén basando los competidores y que ya no sea válido. Algunas empresas creen que producen la mejor calidad en su industria cuando en realidad no lo hacen. Muchas empresas se rigen indebidamente por preceptos convencionales como "Los clientes prefieren a las empresas que tienen una línea completa", "La fuerza de ventas es la única herramienta de marketing importante" y "Los clientes valoran más el servicio que el precio". Si sabemos que un competidor está operando con base en un supuesto erróneo como éstos, podemos aprovecharnos de ello.

PATRONES DE REACCIÓN

Cada competidor tiene cierta filosofía de negocios, cierta cultura interna y ciertas creencias que lo guían. Casi todos los competidores pertenecen a una de cuatro categorías:

1. *El competidor rezagado:* Un competidor que no reacciona con rapidez ni fuerza ante las acciones de un rival. En ocasiones anteriores, Gillette y Heinz reaccionaron lentamente ante ataques competitivos. Las causas de la lentitud de respuesta varían. Los competidores rezagados tal vez sientan que sus clientes son leales; podrían estar "ordeñando" el negocio; podrían tardar en percatarse de los movimientos del rival; podrían carecer de los fondos necesarios para reaccionar. Los rivales deben tratar de determinar las razones de su comportamiento.
2. *El competidor selectivo:* Un competidor que reacciona sólo ante ciertos tipos de ataques. Podría responder a recortes de precios, pero no a incrementos en los gastos en

Cómo el uso de *benchmarking* ayuda a mejorar el desempeño competitivo

El *benchmarking* es el arte de aprender de empresas que realizan ciertas tareas mejor que otras. Puede haber diferencias de hasta un orden de magnitud en el desempeño de calidad, rapidez y costo de una empresa de clase mundial, en comparación con una empresa promedio. Xerox ha usado *benchmarking* para reducir el tiempo de movimiento. Kodak lo ha usado para hacer más confiables sus máquinas. La lista es interminable.

Lo que se busca es copiar o mejorar las "mejores prácticas de negocio". Algunas empresas sólo analizan con *benchmarking* las mejores empresas de su industria. Halifax Direct, una empresa británica líder en telemarketing, formó sociedades de *benchmarking* con empresas clave de su industria: Abbey National, Barclaycalls y Great Universal Stores. Otras analizan con *benchmarking* las mejores prácticas de todo el mundo y buscan al "mejor de la especie". Según un ejecutivo de Motorola, "Cuanto más lejos de nuestra industria buscamos comparaciones, más felices estamos. Después de todo, nuestro objetivo es la superioridad competitiva, no sólo la paridad competitiva."

Robert C. Camp, experto en *benchmarking* de Xerox, voló a Freeport, Maine, para visitar a L.L. Bean y averiguar cómo los trabajadores de bodega de Bean logran "escoger y empacar" artículos en la tercera parte del tiempo que tardan los trabajadores de Xerox. En ocasiones posteriores, Xerox analizó con *benchmarking* a American Express en lo tocante a facturación y a Cummins Engine en lo tocante a planeación de la producción. Y, en una colaboración inusitada, los hoteles Marriott mejoraron sus procedimientos de recepción de huéspedes analizando con *benchmarking* los procesos de administración de pacientes de salas de emergencia de hospitales.

El uso de *benchmarking* implica siete pasos: (1) determinar qué funciones se analizarán; (2) identificar las variables de desempeño clave que se medirán; (3) identificar las empresas que son las mejores en su clase; (4) medir el desempeño de las empresas mejores en su clase; (5) medir el desempeño de la empresa; (6) especificar programas y acciones para cerrar la brecha; y (7) implementar y monitorear los resultados. Sin embargo, más allá de estos siete pasos, es útil mantener un esquema mental de *benchmarking* en todo momento: una disposición a encontrar prácticas óptimas en empresas que tal vez ni siquiera estén en el mismo nivel. Tom Stemberg, CEO y director de la supertienda de suministros para oficina Staples, advierte: "Nunca debemos ser tan soberbios que descartemos la competencia, pues podría recuperarse y perjudicarnos." Stemberg cuenta una anécdota acerca del fundador de Wal-Mart, Sam Walton: "[Walton] entró en una tienda en Tennessee, y el lugar era espantoso. Las verduras olían mal; simplemente era un desastre. Y sus colaboradores bromeaban entre sí, diciendo, 'A ver qué dice ahora Sam'. Entonces Sam miró hacia la parte de atrás de la tienda, vio un aparador con cigarrillos y dijo: 'Saben, ésa es la mejor forma de vender cigarrillos que he visto en un año.' Nosotros tratamos de tener la misma disciplina."

Es necesario estar preparados para organizar una búsqueda seria y con recursos suficientes para encontrar socios con las mejores prácticas de negocio. Pero, ¿cómo puede una empresa identificar las empresas con las mejores prácticas?

Un buen punto de partida es preguntar a los clientes, proveedores y distribuidores quién consideran que está haciendo el mejor trabajo. Además, las principales empresas consultoras han acumulado voluminosos expedientes de las mejores prácticas. Andersen Consulting ha dedicado seis años y ha invertido $30 millones de dólares para crear una Base de Datos de las Mejores Prácticas Globales con la cual se descubren formas de pensar progresistas en empresas de clase mundial. Algunos de los hallazgos se sintetizan en el libro de Andersen *Best Practices: Building Your Business with Customer-Focused Solutions*, y también se puede obtener información en el sitio Web de Andersen (www.arthurandersen.com/bestpractices).

Para controlar sus costos, la empresa debe concentrarse en aplicar *benchmarking* a las tareas críticas que afectan profundamente la satisfacción de los clientes y los costos de la empresa, y donde se sabe que existen desempeños sustancialemente mejores.

Fuentes: Robert C. Camp, *Benchmarking: The Search for Industry-Best Practices that Lead to Superior Performance* (White Plains, NY: Quality Resources, 1989); Michael J. Spendolini, *The Benchmarking Book* (Nueva York: Amacom, 1992); Jeremy Main, "How to Steal the Best Ideas Around", *Fortune*, 29 de octubre de 1992; A. Steven Walleck *et al.*, "Benchmarking World Class Performance", *McKinsey Quarterly*, núm. 1 (1990):3-24; Otis Port, "Beg, Borrow-and Benchmark", *Business Week*, 30 de noviembre de 1992, pp. 74-75; y Stanley Brown, "Don't Innovate-Imitate!", *Sales & Marketing Management*, enero de 1995, pp. 24-25; Tom Stemerg, "Spies Like Us", *Inc.*, agosto de 1998, pp. 45-49. Vea también www.benchmarking.org/, Michael Hope, "Contrast and Compare", *Marketing*, 28 de agosto de 1997,pp.11-13; Robert Hiebeler, Thomas B. Kelly y Charles Ketteman, *Best Practices: Building Your Business with Customer-Focused Solutions* (Nueva York: Arthur Andersen/Simon & Schuster, 1998).

publicidad. Shell y Exxon son competidores selectivos: sólo responden a recortes de precios pero no a promociones. Saber qué es lo que hace reaccionar a un competidor clave podría sugerir a sus rivales líneas de ataque más convenientes.

3. *El competidor tigre:* Un competidor que reacciona rápida e intensamente ante cualquier ataque. P&G no permite que un nuevo detergente ingrese fácilmente en el mercado. Lever Brothers lo comprobó durante su primera incursión en el mercado de detergentes "ultra". Éstos son detergentes más concentrados que vienen en recipientes más pequeños. A los detallistas les gustan porque ocupan menos espacio en los anaqueles, pero cuando Lever introdujo sus versiones Ultra de Wisk y Surf, no pudo conseguir espacio de anaquel durante mucho tiempo. P&G gastó mucho más que Lever para apoyar sus propias marcas.
4. *El competidor aleatorio:* Un competidor que no exhibe un patrón de reacción predecible. No hay forma de predecir las acciones del competidor con base en su situación económica, antecedentes o alguna otra cosa. Muchos negocios pequeños

son competidores aleatorios, y compiten en diversos frentes cuando tienen los recursos para hacerlo.

Algunas industrias se caracterizan por una armonía relativa entre los competidores, y otros por riñas constantes. Bruce Henderson piensa que mucho depende del "equilibrio competitivo" en la industria. He aquí sus observaciones:[13]

1. *Si los competidores son casi idénticos y hacen su vida de la misma forma, su equilibrio competitivo es inestable.* Un conflicto perpetuo caracteriza a las industrias en las que es difícil mantener una diferenciación competitiva, como en las del acero y el papel de prensa. El equilibrio competitivo se perturbará si cualquier empresa baja su precio para aliviar un exceso de capacidad. Es común que estallen guerras de precios en estas industrias.
2. *Si un solo factor importante es el factor crítico, el equilibrio competitivo es inestable.* Éste es el caso de industrias en las que existen oportunidades de diferenciación por costo gracias a economías de escala, una tecnología avanzada, o experiencia. Cualquier empresa que logre una reducción importante en los costos podrá bajar sus precios e incrementar su participación de mercado a expensas de otras empresas, que sólo pueden defender su participación de mercado gastando mucho. Es común que estallen guerras de precios en estas industrias como resultado de avances importantes en la reducción de costos.
3. *Si hay varios factores que podrían ser críticos, es posible que cada competidor posea cierta ventaja y tenga un atractivo diferenciado para algunos clientes. Cuanto más numerosos sean los factores que podrían conferir una ventaja, más competidores podrán coexistir. Todos los competidores tienen su segmento competitivo, definido por la preferencia por las combinaciones de factores que ofrecen.* Hay múltiples factores en industrias que pueden diferenciar su calidad, servicio, comodidad, etc. Si los clientes asignan diferentes valores a estos factores, muchas empresas podrán coexistir si se especializan.
4. *Cuanto menor sea el número de variables competitivas críticas, menor será el número de competidores.* Si sólo un factor es crítico, es poco probable que coexistan más de dos o tres competidores.
5. *Una proporción de 2 a 1 en participación de mercado entre dos competidores cualesquiera parece ser el punto de equilibrio en el que no resulta práctico ni ventajoso que cualquiera de los competidores incremente o reduzca su participación.* En este nivel, los costos de la promoción o distribución extra serían mayores que el incremento en la participación de mercado.

DISEÑO DEL SISTEMA DE INTELIGENCIA COMPETITIVA

CUATRO PASOS PRINCIPALES

El diseño de un sistema de inteligencia competitiva consta de cuatro pasos: establecer el sistema, recabar los datos, evaluar y analizar los datos, y diseminar información y responder a consultas.

Establecimiento del sistema

El primer paso requiere identificar los tipos cruciales de información competitiva, identificar las mejores fuentes de esa información, y nombrar una persona para que maneje el sistema y sus servicios. En las empresas pequeñas que no pueden darse el lujo de establecer una oficina de inteligencia competitiva formal, se deben asignar ejecutivos específicos para que vigilen a competidores específicos. Un gerente que solía trabajar para un competidor seguiría de cerca a ese competidor y actuaría como experto interno en ese competidor. Cualquier gerente que necesite saber algo acerca de un competidor específico se pondrá en contacto con el experto interno correspondiente.[14]

Recolección de datos

Los datos se obtienen continuamente del campo (fuerza de ventas, canales, proveedores, empresas de investigación de mercados, asociaciones del ramo), de personas que tratan con los competidores, de la observación de competidores, y de información publicada. Además,

MEMORÁNDUM de marketing

Burle a la competencia con investigación de mercados de guerrilla

Los directorios, informes anuales, folletos y boletines de prensa son buenas fuentes de información histórica, pero a menudo no bastan cuando una empresa quiere competir con éxito contra un producto nuevo recién introducido. Los expertos señalan las ocho técnicas siguientes que podrían representar una ventaja de uno o más años respecto a los competidores:

1. *Vigile a las empresas pequeñas de su industria y de industrias relacionadas.* La verdadera innovación a menudo proviene de empresas pequeñas que pasan inadvertidas. ¿Quién habría pensado, por ejemplo, que el té helado Arizona Iced Tea de Ferolito Vultagio & Sons erosionaría considerablemente los mercados de bebidas gaseosas y jugos de frutas?
2. *Siga las solicitudes de patentes.* No todas las solicitudes dan pie a productos. No obstante, las solicitudes indican la dirección que está siguiendo una empresa. Se puede encontrar información acerca de solicitudes de patentes en diversas bases de datos en línea y en CD-ROM.
3. *Rastree los cambios de empleo y otras actividades de los expertos en la industria.* Busque respuestas a preguntas como: ¿A quién contrataron los competidores? Esos nuevos empleados han publicado artículos o han hecho presentaciones en conferencias? ¿Qué valor tienen sus conocimientos para el competidor? Si la empresa obtiene estos conocimientos, ¿afectaría la posición competitiva de la empresa? Por ejemplo, cuando una empresa de pulpa y papel contrata a un director de marketing con experiencia importante en Europa Oriental, podría ser que la empresa haya puesto la mira en ese mercado.

(continúa)

se puede obtener una enorme cantidad de datos de empresas tanto estadounidenses como de otros países en CD-ROM o a través de servicios en línea.

Internet está creando un gran arsenal nuevo de armas para quienes son hábiles para obtener información estratégica acerca de los movimientos de los competidores. Hoy día las empresas colocan grandes volúmenes de información en sus sitios Web al proporcionar detalles con el fin de atraer clientes, socios, proveedores o franquiciatarios, y los competidores pueden obtener esa misma información con solo hacer clic con el ratón. Boletines de prensa que nunca se publicaron en los diarios se archivan en los sitios Web, lo que ayuda a mantenerse al tanto de los nuevos productos y de los cambios de organización de los competidores. Los anuncios de empleos disponibles que se publican en Web permiten conocer rápidamente las prioridades de expansión de los competidores. He aquí una muestra de lo que se puede encontrar:

- **AlliedSignal** El sitio Web de AlliedSignal presenta las metas que se ha fijado la empresa en cuanto a ganancias y revela la tasa de defectos de producción de la empresa junto con sus planes para mejorarla.
- **Mail Boxes Etc.** Mail Boxes Etc., una cadena de servicios de correo, proporciona datos acerca de su franquicia representativa, que incluyen número de pies cuadrados, número de empleados, horas de oficina y más, todo lo cual ayuda a un competidor a entender a la empresa.

No son sólo los sitios Web patrocinados por las empresas los que contienen los más ricos botines de información estratégica acerca de los competidores. También se pueden obtener joyas de información en los sitios Web de las asociaciones del ramo. Cuando Gary Owen era contralor de la división de empaques especializados de Stone Container, visitó el sitio Web de una asociación del ramo y se percató de que un rival había ganado un premio por un nuevo proceso que utilizaba lacas resistentes a la luz ultravioleta. El sitio reveló la configuración de las máquinas y la velocidad de operación, que los ingenieros de Stone utilizaron para deducir cómo duplicar el proceso.[15]

Aunque la mayor parte de las técnicas para obtener información son legales, algunas tienen aspectos éticos dudosos. Se ha sabido de empresas que anuncian empleos que no existen y entrevistan a candidatos que trabajan para la competencia, tratando de extraerles información. Aunque es ilegal que una empresa fotografíe la planta de un competidor desde el aire, es común encontrar fotografías aéreas archivadas en el U. S. Geological Survey o la Environmental Protection Agency. Algunas empresas incluso compran los desperdicios de sus competidores. Una vez que la basura ha salido de las instalaciones del competidor, ésta se considera legalmente como propiedad abandonada.[16] Las empresas necesitan encontrar formas de adquirir información acerca de los competidores sin violar normas éticas ni legales. Vea el *Memorándum de marketing*, "Burle a la competencia con investigación de mercados de guerrilla".

Evaluación y análisis de datos

Se verifica la validez y confiabilidad de los datos, que luego se interpretan y organizan.

Diseminación de información y respuesta

Se envía información clave a los decisores clave, y se responde a las preguntas de los gerentes. Si el sistema está bien diseñado, los gerentes de la empresa reciben información oportuna acerca de los competidores a través de llamadas telefónicas, boletines e informes. Los gerentes también se pueden poner en contacto con el departamento de inteligencia de mercado si necesitan ayuda para interpretar una acción repentina de un competidor, si necesitan conocer las debilidades y fortalezas de un competidor, o cuando quieren comentar la probable respuesta de un competidor a una acción que piensa efectuar la empresa.

SELECCIÓN DE LOS COMPETIDORES QUE SE VAN A ATACAR Y A EVITAR

Si cuentan con buena inteligencia competitiva, para los gerentes es más fácil formular sus estrategias competitivas.

Análisis de valor de los clientes

Es muy común que los gerentes efectúen un *análisis de valor de los clientes* que revele las fuerzas y debilidades de la empresa, en comparación con diversos competidores. Los principales pasos de este análisis son:

(continuación)

4. *Conozca los convenios de licencias.* Estos proporcionan información útil acerca de dónde, cómo y cuándo una empresa puede vender un producto nuevo.
5. *Vigile la formación de alianzas y contratos de negocios.*
6. *Entérese de nuevas prácticas de negocios que están permitiendo a sus competidores ahorrar dinero.* ¿Qué significa que una empresa de seguros competidora haya comprado miles de computadoras e impresoras portátiles? Es muy probable que sus ajustadores de reclamaciones pronto estén redactando estimaciones y generando cheques *in situ*, ahorrando tiempo y gastos fijos.
7. *Siga los cambios en los precios.* Por ejemplo, cuando artículos de lujo se vuelven lo bastante baratos como para venderse en el mercado masivo, suplantarán a equipos más costosos, como cuando las cámaras grabadoras de video suplantaron a las cámaras de cine caseras a fines de los años ochenta.
8. *Conozca los cambios sociales y los cambios en los gustos y preferencias de los consumidores que podrían alterar el entorno de negocios.* Los consumidores son veleidosos. Durante los últimos 15 años, la práctica de trotar ha cedido el paso a los aerobics, y ahora caminar es la actividad de esparcimiento preferida. Al anticipar los cambios en las modas pasajeras, algunas empresas de calzado pudieron introducir nuevos tipos de zapatos deportivos.

Fuente: Adaptado de Ruth Winett, "Guerrilla Marketing Research Outsmarts the Competition", *Marketing News*, 2 de enero de 1995, p. 33.

1. *Identificar los principales atributos que los clientes valoran.* Se pregunta a los clientes qué atributos y niveles de desempeño buscan al escoger un producto o proveedor.
2. *Evaluar la importancia cuantitativa de los diferentes atributos.* Se pide a los clientes que califiquen la importancia de los diferentes atributos. Si los clientes difieren demasiado en sus calificaciones, se les debe agrupar en diferentes segmentos de clientes.
3. *Evaluar el desempeño de la empresa y de los competidores en cuanto a los diferentes valores para los clientes, ponderándolo con las calificaciones de importancia asignadas.* Los clientes describen el nivel de desempeño que, según ellos, tienen la empresa y los competidores en cuanto a cada atributo.
4. *Examinar la forma en que los clientes de un segmento específico califican el desempeño de la empresa frente a un competidor principal específico, atributo por atributo.* Si la oferta de la empresa excede la oferta del competidor en todos los atributos importantes, la empresa podrá cobrar un precio más alto (y obtener mayores utilidades), o cobrar el mismo precio e incrementar su participación de mercado.
5. *Vigilar los valores de los clientes al paso del tiempo.* La empresa debe repetir periódicamente sus estudios de los valores de los clientes y de la posición relativa de los competidores a medida que cambia la economía, la tecnología y las características.

Loew's Cineplex Entertainment trabajará con Millenium Partners, una empresa internacional de bienes raíces, para abrir un complejo de teatros artísticos en Boston, llamado Millennium Place.

Clases de competidores

Una vez que la empresa ha realizado su análisis de valor de los clientes, puede enfocar su ataque hacia una de las siguientes clases de competidores: competidores fuertes o débiles, competidores cercanos o distantes, competidores "buenos" o "malos".

Fuertes o débiles. Casi todas las empresas dirigen sus ataques hacia los competidores débiles, porque ello requiere menos recursos por punto de participación ganado. Sin embargo, al atacar a los competidores débiles la empresa no logra mucho en términos de mejorar sus capacidades. La empresa también debe competir con rivales fuertes para estar al nivel de los mejores. Incluso los competidores fuertes tienen debilidades, y la empresa podría demostrar ser un oponente de respeto.

Cercanos o distantes. Casi todas las empresas compiten con los rivales que más se parecen a ellos. Chevrolet compite con Ford, no con Jaguar. Al mismo tiempo, la empresa debe evitar tratar de destruir al competidor más cercano. Porter cita dos ejemplos de "victorias" contraproducentes:

> *A fines de los años setenta, Bausch and Lomb atacó a otros fabricantes de lentes de contacto blandos con gran éxito. Sin embargo, esto dio pie a que todos los competidores débiles fueran adquiridos por empresas más grandes, como Revlon, Johnson & Johnson y Schering-Plough, y el resultado fue que Bausch and Lomb ahora enfrenta competidores mucho más grandes.*

> *Un fabricante de productos especializados de hule atacó a otro fabricante del mismo producto e incrementó su participación de mercado. Esto hizo que las divisiones especializadas de las grandes llanteras ingresaran rápidamente en los mercados de productos especializados de hule, utilizándolos para "aliviar" su exceso de capacidad.*[17]

Dado que a mucha gente le asusta lo desconocido, las empresas inteligentes se están promoviendo a sí mismas como guías para el nuevo milenio.

"Buenos" o "malos". Toda industria contiene competidores "buenos" y "malos".[18] Las empresas deben apoyar a sus competidores buenos y atacar a los malos. Los buenos competidores se ciñen a las reglas de la industria; hacen supuestos realistas acerca del potencial de crecimiento de la industria; fijan precios en una relación razonable con los costos; son partidarios de una industria saludable; se limitan a una porción o segmento de la industria; motivan a otros para bajar los costos o aumentar la diferenciación; y aceptan el nivel general de su participación y utilidades. Los competidores malos tratan de comprar participación en lugar de ganársela; asumen riesgos considerables; invierten en una capacidad excesiva; y perturban el equilibrio industrial.

- **IBM y Cray** IBM considera a Cray un buen competidor porque se ciñe a las reglas, se limita a su segmento y no ataca los mercados centrales de IBM; en cambio, IBM piensa que Fujitsu es un mal competidor porque ataca a IBM en sus mercados centrales con precios subsidiados y poca diferenciación.

Podemos mejorar nuestra comprensión aún más si clasificamos las empresas según el papel que desempeñan en el mercado meta: líder, retador, seguidor u ocupante de nicho. Supongamos que un mercado está ocupado por las empresas que se muestran en la figura 8.5. El 40% del mercado está en manos de un *líder del mercado*. Otro 30% está en manos de un *retador del mercado*. Otro 20% está en manos de un *seguidor del mercado*, una empresa que está dispuesta a mantener su participación y no hacer olas. El 10% restante está en manos de *ocupantes de nichos de mercado*, empresas que sirven a segmentos pequeños del mercado que las empresas mayores no atienden.

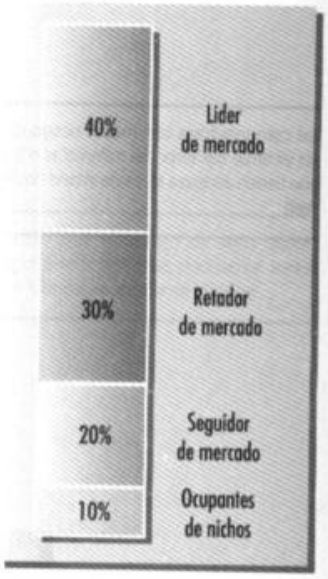


FIGURA 8.5

Estructura hipotética de mercado

ESTRATEGIAS DE LÍDER DE MERCADO

Muchas industrias contienen una empresa que es el líder reconocido del mercado. Esta empresa tiene la mayor participación de mercado del producto pertinente, y por lo regular encabeza a las demás empresas en cuanto a cambios de precios, introducción de productos nuevos, cobertura de distribución e intensidad de promoción. Entre los líderes de mercado más conocidos están Kodak (fotografía), Microsoft (software para computadora), Xerox (copiado), Procter & Gamble (productos empacados de consumo), Caterpillar (equipo para mover tierra), Coca-Cola (bebidas gaseosas), McDonald's (comida rápida) y Gillette (navajas de rasurar).

A menos que una empresa dominante goce de un monopolio legal, su vida no es del todo fácil: debe mantener una vigilancia constante. Podría haber una innovación de producto que perjudique al líder (como cuando los teléfonos celulares digitales de Nokia y Ericsson desplazaron a los modelos analógicos de Motorola). El líder podría gastar de forma conservadora mientras que un retador gasta a manos llenas (como cuando Montgomery Ward perdió su dominio entre los detallistas ante Sears después de la Segunda Guerra Mundial). El líder podría subestimar a su competencia y encontrarse de repente rezagado (como le pasó a Sears cuando subestimó a Kmart y Wal-Mart). La empresa dominante podría verse anticuada junto a rivales mas nuevos y activos (como cuando Levi's cedió terreno ante megamarcas de gran estilo como Tommy Hilfiger, Calvin Klein y Gap, así como nombres nuevos como Paris Blues, Mudd y JNCO). Los costos de la empresa dominante podrían subir excesivamente y mermar sus utilidades.

Mantenerse como número uno requiere acción en tres frentes. Primero, la empresa debe encontrar formas de expandir la demanda total del mercado. Segundo, la empresa debe proteger su participación actual de mercado tomando buenas medidas defensivas y ofensivas. Tercero, la empresa puede tratar de incrementar más su participación de mercado, aunque el tamaño del mercado no cambie.

China Millennium, una exhibición de modas que presentó una historia viva de los textiles y la ropa en China desde 221 a.c., recorrió el mundo en 1998 y 1999.

Expansión del mercado total

La empresa dominante normalmente gana más cuando el mercado total se expande. Si los estadounidenses toman más fotografías, Kodak será la que más gane porque vende más del 80% de rollos de película de ese país. Si Kodak puede convencer a más estadounidenses de que compren cámaras y tomen fotografías, o que tomen fotografías en otras ocasiones además de los días feriados, o que tomen más fotografías en cada ocasión, se beneficiará considerablemente. En general, el líder de mercado debe buscar nuevos usuarios, nuevos usos, y más consumo de sus productos.

Nuevos usuarios. Toda clase de productos tiene posibilidades de atraer compradores que no saben del producto o que se están resistiendo a comprarlo debido a su precio o la falta de ciertas características. Una empresa puede buscar nuevos usuarios en tres grupos: quienes podrían usar el producto pero no lo hacen (*estrategia de penetración del mercado*), quienes nunca lo han usado (*estrategia de nuevo segmento de mercado*) o quienes viven en otro lugar (*estrategia de expansión geográfica*).

■ **Johnson & Johnson** Johnson & Johnson obtuvo uno de los grandes éxitos de marketing de los últimos años al desarrollar una nueva clase de usuarios de su champú para bebés. La empresa se preocupó por el crecimiento futuro de sus ventas cuando la tasa de natalidad bajó. Sus mercadólogos se percataron de que otros miembros de la familia usaban ocasionalmente el champú para bebés. La gerencia decidió crear una campaña publicitaria dirigida a los adultos. En poco tiempo, el champú para bebés Johnson & Johnson se convirtió en una marca líder dentro del mercado total de los champúes.

Nuevos usos. Los mercados pueden expandirse descubriendo y promoviendo nuevos usos para el producto. Por ejemplo, un estadounidense típico come cereal seco para desayuno tres mañanas por semana. Los fabricantes de cereales ganarían si pudieran promover la ingestión de cereal en otras ocasiones, tal vez entre horas.

Las computadoras con mayor riesgo de ser víctimas del "error del milenio" son las que tienen acceso a sitios de World Wide Web.

En muchos casos, los clientes merecen el crédito por descubrir nuevos usos. El petrolato Vaseline se usó en un principio como lubricante en talleres de máquinas. Con el paso de los años, los usuarios han informado de muchos otros usos del producto: ungüento para la piel, agente cicatrizador y fijador para el pelo. Las ventas de Arm & Hammer, la marca de bicarbonato de sodio (polvo para hornear) producida por Church & Dwight, estuvieron en descenso durante 125 años. Luego la empresa descubrió que los consumidores lo usaban como desodorante de refrigerador, por lo que lanzó una intensa campaña promocional enfocada sólo hacia ese uso y logró que la mitad de los hogares estadounidenses colocaran una caja abierta de bicarbonato en el refrigerador. Unos cuantos años después, Arm & Hammer descubrió consumidores que usaban el producto para extinguir las llamas provocadas por la grasa en la cocina, y promovió este uso con excelentes resultados.

Mayor consumo. Una tercera estrategia para expandir los mercados consiste en convencer a la gente de que use más producto en cada ocasión de uso. Los fabricantes de champú convencen a los consumidores que usen más champú imprimiendo las instrucciones: "haga espuma, enjuague y repita" en todas las botellas, cuando nadie sabe realmente si sirve de algo lavarse el pelo dos veces.[19] O bien, considere lo que hizo Michelin:

- **Michelin Tire Company (Francia)** La llantera Michelin quería animar a los dueños de automóviles en Francia a que condujeran sus automóviles más kilómetros cada año, ya que así tendrían que cambiar sus neumáticos más a menudo. Michelin tuvo la idea de calificar a los restaurantes franceses según un sistema de tres estrellas. La empresa promovió los nombres de muchos de los mejores restaurantes del sur de Francia, estimulando a los parisinos a hacer viajes a la Provenza y la Riviera durante el fin de semana. Michelin también publicó guías con mapas y listas de sitios interesantes en el camino, a fin de fomentar viajes más largos.

Las empresas han utilizado desde hace mucho una estrategia para hacer que la gente reemplace productos: la "obsolescencia planeada". Ésta es la idea de estimular las ventas repetidas produciendo artículos que se descomponen o desgastan. ¿Se ha preguntado alguna vez por qué nadie vende un foco o bombilla eléctricos que nunca se fundan o una batería que nunca se agote? Ahora los fabricantes han llevado más lejos este concepto haciendo productos que "avisan" al consumidor cuando se están descomponiendo o acabando. El nuevo sistema para afeitar Mach3 de Gillette es un ejemplo excelente:

- **Gillette** Cada cartucho Mach3 de Gillette tiene una franja azul cuyo color se desvanece lentamente con cada uso. Después de cerca de una docena de afeitadas, el color desaparece, lo que indica al usuario que debe instalar un cartucho nuevo o, como dice Gillette más sutilmente: "advierte a los hombres que ya no están teniendo la experiencia óptima de afeitada Mach3", sin importar si la navaja en realidad necesita reemplazarse o no. Como dice sin empacho el ejecutivo de Gillette Robert King, "Ojalá pudiéramos hacer que los hombres cambiaran un cartucho cada cuatro días. Cuanto más lo cambien, más venderemos."

Defensa de la participación de mercado

Mientras trata de expandir el tamaño total del mercado, la empresa dominante debe defender continuamente sus ventas actuales contra los ataques de sus rivales. El líder es como un gran elefante atacado por un enjambre de abejas. Coca-Cola debe cuidarse continuamente de Pepsi-Cola, Gillette de Bic, Hertz de Avis, McDonald's de Burger King, General Motors de Ford, y Kodak de Fuji.[20] A veces el competidor es nacional; otras veces es extranjero:

- **Kodak y Fuji** Durante más de 100 años se ha conocido a Eastman Kodak por sus cámaras fáciles de usar, su película de alta calidad y sus buenas utilidades. Durante la última década, las ventas de Kodak han dejado de crecer y sus utilidades han bajado. Kodak ha sido rebasado por competidores más innovadores, muchos de los cuales son empresas japonesas que introdujeron o mejoraron cámaras de 35 mm, videocámaras y cámaras digitales. Luego la Fuji Photo Film Company invadió el negocio básico de Kodak, la película a color.

Fuji Ingresó en el mercado estadounidense de películas fotográficas ofreciendo películas a color de alta calidad a precios 10% más bajos que los de Kodak, y también salió antes que Kodak al mercado con películas de alta velocidad. Las ventas de Fuji en Estados Unidos estaban creciendo a un ritmo del 20% anual. Kodak se defendió ferozmente: igualó los precios más bajos de Fuji y desató una serie de mejoras. Kodak gastó 20 veces más que Fuji en publicidad y promoción, y defendió con éxito su posición en el mercado estadounidense; para principios de los años noventa su participación de mercado estadounidense se había estabilizado en un altísimo 80%.

Sin embargo, Kodak llevó la batalla un paso más lejos: estableció una subsidiaria aparte —Kodak Japan— y triplicó su personal en Japón; se apoderó de un distribuidor japonés y contrató su propio personal japonés de marketing y ventas; invirtió en un nuevo centro de tecnología e investigación; por último, incrementó enormemente su promoción y publicidad en Japón. Hoy día, Kodak Japan patrocina todo tipo de cosas, desde programas de entrevistas en la televisión japonesa hasta torneos de sumo.

Kodak obtendrá varios beneficios por la intensificación de su ataque en Japón. En primer lugar, Japón ofrece grandes oportunidades para incrementar las ventas y las utilidades: su mercado de película y papel fotográfico sólo se queda atrás del estadounidense. Segundo, gran parte de la nueva tecnología fotográfica actual se origina en Japón, así que una mayor presencia en ese país ayudará a Kodak a mantenerse al día. Tercero, teniendo empresas y alianzas estratégicas en Japón ayudarán a Kodak a entender mejor la industria manufacturera japonesa y obtener nuevos productos. Además, Kodak cosecha otro beneficio importante: si Fuji se ve obligado a invertir muchos recursos en defender su propio terreno, tendrá menos recursos para atacar a Kodak en Estados Unidos.

Puesto que el abasto de agua dulce seguirá reduciéndose, podríamos tener que obtenerla mediante reciclaje.

¿Qué puede hacer el líder del mercado para defender su terreno? Hace veinte siglos, en un tratado llamado *El arte de la guerra*, el afamado estratega militar chino Sun Tsu dijo a sus guerreros: "No hay que depender de que el enemigo no ataque, sino de que uno mismo sea inexpugnable." La respuesta más constructiva es una *innovación continua*. El líder encabeza la industria en el desarrollo de nuevos productos y servicios para los clientes, eficacia de distribución y reducción de costos. El líder sigue incrementando su fuerza competitiva y su valor para los clientes, y aplica el principio militar de la ofensiva: *el comandante ejerce iniciativa, fija el ritmo y aprovecha las debilidades del enemigo*. La mejor defensa es una buena ofensiva.

- **International Gaming Technology** International Gaming Technology, una empresa que fabrica máquinas tragamonedas y máquinas de póquer en video para casinos de todo el mundo, logró la imponente hazaña de mantener una participación del 75% en un mercado maduro con un número limitado de clientes nuevos. A diferencia de las personas que usan sus productos, la empresa no se confía en la suerte. IGT se ha asociado tanto con operadores de casinos como con creadores de juegos competitivos para desarrollar equipos innovadores que sustituyan a los viejos. IGT gasta agresivamente en investigación y desarrollo, asignando $31 millones de dólares anuales a la creación de juegos nuevos. La dedicación al servicio es otro mantra de la empresa. "Sabemos con meses o años de antelación lo que nuestros clientes quieren", dice Robert Shay, director de ventas de IGT. La razón es que IGT hace que los operadores de casinos intervengan en todas las etapas del proceso de ventas, desde el desarrollo inicial de los productos hasta la instalación final en el piso del casino.[21]

Incluso cuando no lanza ofensivas, el líder del mercado debe cuidarse de no dejar ninguno de sus flancos expuesto: debe mantener bajos sus costos, y sus precios deben ser congruentes con el valor que los clientes ven en la marca. He aquí un ejemplo impresionante de una empresa que peligró porque se desentendió de ese principio crucial:

- **Johnson & Johnson** El *stent* cardiaco es un diminuto armazón metálico que sirve para mantener abiertos los vasos sanguíneos obstruidos. En sólo 37 meses después de introducir su adelanto tecnológico, Johnson & Johnson alcanzó los mil millones de dólares en ventas y acaparó más del 90% de un mercado extraordinariamente rentable. En el otoño de 1997, Guidant Corporation lanzó un *stent* competidor; en 45 días se había apoderado del 70% del mercado. Otros competidores ingresaron también, y para fines de ese año la participación de Johnson & Johnson se había desplomado a sólo el 8% del mercado. ¿Qué sucedió? Por principio de cuentas, Johnson & Johnson se concentró tanto en sacar el producto al mercado que no

COLEGIO CENTRAL DE INFORMACION REGIONAL

dedicó mucho tiempo ni recursos a la siguiente generación de *stents*. El otro tropiezo fue su negativa a bajar sus precios u ofrecer descuentos. Con un precio de $1,595, el dispositivo era una compra cara en una época en que la atención médica controlada estaba presionando mucho a los proveedores de cuidados médicos para que mantuvieran bajos los costos. Sin opciones comparables en el mercado, los médicos sintieron que se estaban aprovechando de ellos.[22]

A pesar de numerosos adelantos médicos, se espera que los casos de SIDA aumenten en un 600% en el futuro cercano.

Es evidente que el líder del mercado debe considerar con cuidado qué terrenos es importante defender incluso con pérdidas y cuáles pueden cederse.[23] El propósito de la estrategia defensiva es reducir la probabilidad de ataque, desviar los ataques a áreas menos peligrosas y aminorar su intensidad. Todo ataque puede perjudicar las utilidades, pero la rapidez de respuesta del defensor puede representar una diferencia importante en las consecuencias para las utilidades. Los investigadores están explorando actualmente las formas más apropiadas de responder a los ataques. Una empresa dominante puede utilizar las seis estrategias que se resumen en la figura 8.6 y que se describen en los párrafos siguientes.[24]

Defensa de posición. La defensa básica consiste en construir una fortificación inexpugnable alrededor del territorio propio. Coca-Cola, a pesar de que vende casi la mitad de todas las bebidas gaseosas del mundo, ha adquirido empresas de bebidas de fruta y se ha diversificado hacia los equipos de desalinización y de plásticos. Aunque la defensa es importante, los líderes atacados serían imprudentes si invirtieran todos sus recursos en la construcción de una sola fortificación alrededor de su producto actual.

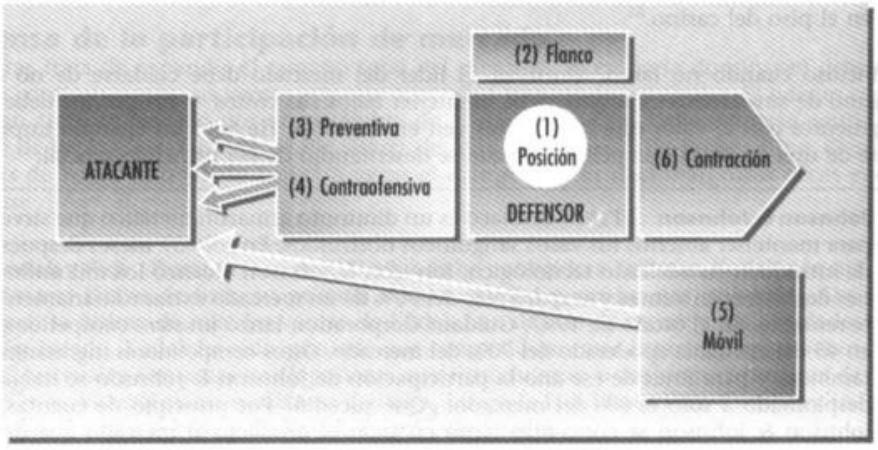
Defensa de flanco. El líder del mercado también debe erigir puestos de avanzada para proteger un flanco débil o tal vez servir como base de invasión para un contraataque. He aquí un buen ejemplo de defensa de flanco:

- **Starbucks Coffee Company** Starbucks fue la empresa que hizo que Estados Unidos se volviera loco por el café *latte* y que la gente gastara $2 dólares en una taza de café. Sin embargo, al hacerlo la empresa engendró huestes de competidores y sus ventas están perdiendo terreno. Para mantenerse adelante de la creciente competencia, que va desde Dunkin' Donuts hasta cadenas más pequeñas como Tully's Coffee en Seattle y Coffee Station en la ciudad de Nueva York, Starbucks está usando varias defensas de flanco. Por ejemplo, la empresa está sacando a la venta productos nuevos e innovadores, no relacionados con el café, como su combinación de té y jugo, Tiazzi, y también está vendiendo su café en grano de primera en los supermercados e ingresando en el negocio restaurantero, aunque con cautela. Su primer Café Starbucks abrió sus puertas con llenos completos en otoño de 1998, y se planean otros tres restaurantes para fines de año. El concepto es un intento por expandir las ventas de Starbucks ya más entrada la noche, porque en los establecimientos de venta al detalle a las 3 P.M. ya se efectuó el 85% de las ventas.[25]

Defensa preventiva. Una maniobra más agresiva consiste en atacar *antes* de que el enemigo inicie su ofensiva. Una empresa puede lanzar una defensa preventiva de varias ma-

FIGURA 8.6

Estrategias de defensa



neras: puede emprender acciones de guerrilla en todo el mercado —golpeando a un competidor aquí, a otro allá— y mantener a todo mundo desconcertado; o bien, puede tratar de cubrir todo el mercado en grande, como ha hecho Seiko con 2,300 modelos de relojes de pulsera distribuidos en todo el mundo. La empresa puede iniciar ataques sostenidos con base en el precio, como hizo a menudo Texas Instruments; o puede generar señales de marketing que desanimen a los competidores que podrían estar pensando en atacar.[26] Una importante empresa farmacéutica podría filtrar la noticia de que podría recortar el precio de su fármaco para desanimar a un competidor que podría ingresar en el mercado.

Los líderes de mercado con muchos recursos incluso podrían incitar a sus oponentes para que efectúen costosos ataques:

- **Heinz and Hunt's** Heinz permitió que Hunt's emprendiera su fuerte ofensiva en el mercado de la salsa catsup sin montar una contraofensiva sustancial. Hunt's atacó a Heinz con dos nuevos sabores de catsup; bajó su precio al 70% del de Heinz; ofreció grandes complementos comerciales a los detallistas; incrementó su presupuesto publicitario a más del doble del de Heinz. Hunt's estaba dispuesta a perder dinero durante el ataque. La estrategia fracasó porque la salsa de Hunt's no tenía la misma calidad que la de Heinz, y los consumidores siguieron prefiriendo esta última. Obviamente, Heinz confiaba mucho en la superioridad definitiva de su marca.

Defensa contraofensiva. La mayoría de los líderes de mercado, al ser atacados, responden con un contraataque. El líder no puede mantenerse pasivo ante un recorte de precios de su competidor, una andanada de promoción, una mejora del producto o una invasión del territorio de ventas. En una contraofensiva, el líder puede enfrentar al atacante de frente, atacar su flanco o efectuar un movimiento de tenazas.

Las ventas por Internet generarán $9,000 millones de dólares más en el año 2000 que en 1996.

Un contraataque eficaz consiste en invadir el territorio principal del atacante para que tenga que replegar sus tropas y defender su territorio. Una de las rutas más rentables de Northwest Airlines es la de Minneapolis a Atlanta. Una aerolínea más pequeña recortó sustancialmente sus tarifas y lo anunció ampliamente con miras a expandir su participación en ese mercado. Northwest contraatacó recortando sus tarifas en la ruta Minneapolis/Chicago, de la que la aerolínea atacante dependía para obtener ingresos. Al verse herida en su principal fuente de ingresos, la aerolínea atacante restauró su tarifa Minneapolis/Atlanta a su nivel normal.

Otra forma común de defensa contraofensiva consiste en ejercer poder económico o político para disuadir al atacante. El líder podría tratar de aplastar a un competidor subsidiando precios más bajos para el producto vulnerable con ganancias de sus productos más rentables. O bien, el líder podría anunciar prematuramente que pronto saldrá a la venta una versión mejorada del producto, a fin de evitar que los clientes compren el producto del competidor. O bien, el líder podría cabildear ante los legisladores para tomar medidas políticas que inhiban o discapaciten a la competencia.

Defensa móvil. En la defensa móvil el líder extiende su dominio a nuevos territorios que pueden servir como futuros centros de defensa y ofensiva. La expansión se realiza ampliando los mercados o diversificando los mercados.

La *ampliación de mercados* implica un cambio de enfoque de la empresa, del producto actual a la necesidad genérica subyacente. La empresa realiza investigación y desarrollo dentro de toda la gama de tecnologías asociadas a dicha necesidad. Por ejemplo, las empresas "petroleras" podrían transformarse en empresas "de energía". Implícitamente, este cambio exige incursionar en investigación dentro de las industrias del petróleo, hulla, nuclear, hidroeléctrica y química.

El Online Marketing Team, ahora llamado Millennium Team, ayuda a las empresas a vender productos mediante marketing a través de redes.

Una estrategia así no debe llevarse demasiado lejos, pues podría contravenir dos principios militares fundamentales: el *principio del objetivo* (poner la mira en un objetivo claramente definido, decisivo y asequible) y el *principio de masa* (concentrar los esfuerzos en un punto débil del enemigo). No obstante, una expansión razonable tiene sentido.

- **Wal-Mart** Los supercentros de Wal-Mart ya vendían comestibles, por lo que la cadena no consideró descabellado expandirse hacia el negocio de los abarrotes. En 1998, Wal-Mart Stores Inc. anunció planes para abrir tres tiendas experimentales de comestibles en Arkansas. Los "Mercados de Barrio", de 40,000 pies cuadrados de superficie, aprovecharán las capacidades de distribución y compra de la empresa. Wal-Mart espera que los nuevos mercados podrán vencer a las tiendas de comestibles con precios más bajos todos los días, al tiempo que ofrecen mayor comodidad que sus supercentros. Los ejecutivos de la industria de los supermercados

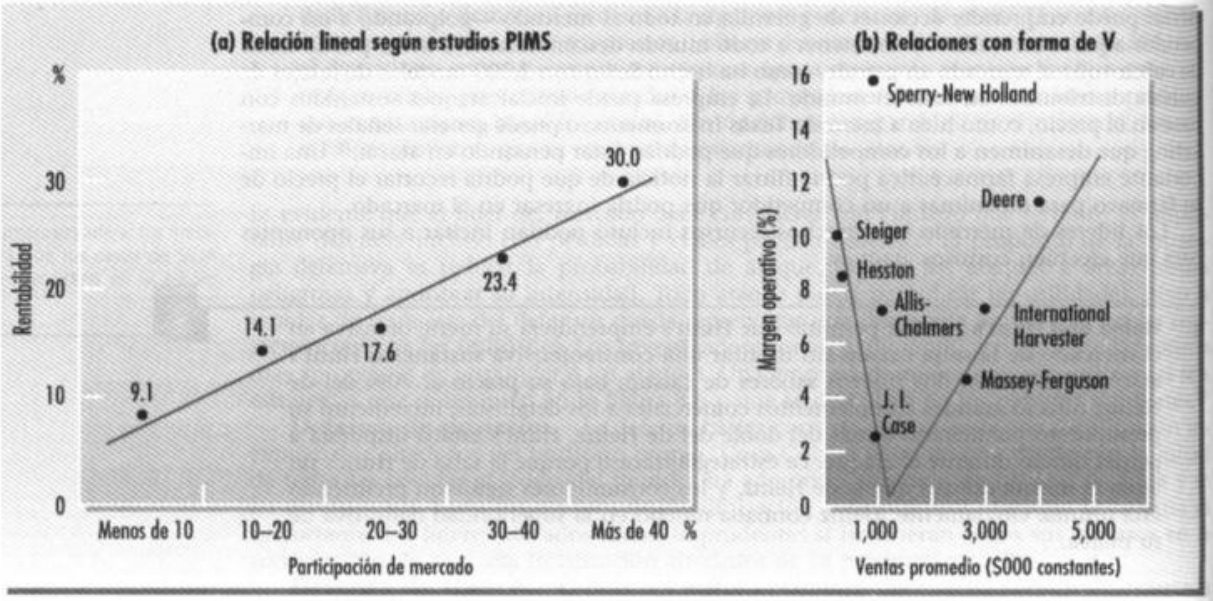


FIGURA 8.7

Relación entre participación de mercado y rentabilidad

Figura (a) del Strategic Planning Institute (The PIMS Program), 1030 Massachusetts Avenue, Cambridge, MA 02138.

están temblando. Esta acción ya ha hecho que gigantes como Kroger Company y Safeway recorten costos y ofrezcan mejor servicio.[27]

La *diversificación de mercado* hacia industrias no relacionadas es la otra alternativa. Cuando las tabacaleras estadounidenses como Reynolds y Philip Morris reconocieron las crecientes restricciones sobre el hábito de fumar cigarrillos, no se contentaron con una defensa de posición ni con buscar sustitutos para el cigarrillo. En vez de ello, incursionaron rápidamente en industrias nuevas, como cerveza, licores, bebidas gaseosas y alimentos congelados.

Defensa de contracción. Las empresas grandes a veces se dan cuenta de que ya no pueden defender todo su territorio. En tales casos, el proceder más prudente parece ser la *contracción planeada* (también llamada *retiro estratégico*). La contracción planeada implica ceder los territorios más débiles y reasignar recursos a los territorios más fuertes. Se trata de una acción para consolidar la fuerza competitiva en el mercado y concentrar la masa en posiciones cruciales. Heinz, General Mills, Del Monte, General Electric, American Can y Georgia-Pacific se cuentan entre las empresas que han podado de forma importante sus líneas de productos en años recientes.

En los próximos 20 años, China podría rebasar a Estados Unidos y convertirse en el país que más energía consume.

Expansión de la participación de mercado

Los líderes de mercado pueden mejorar su rentabilidad incrementando su participación de mercado. En muchos mercados, un punto de participación vale decenas de millones de dólares. Una ganancia de un punto de participación en café vale $48 millones de dólares, y en bebidas gaseosas, ¡$120 millones! No es sorpresa que la competencia normal se haya convertido en una guerra de marketing.

Un estudio realizado por el Strategic Planning Institute (llamado Impacto de la Estrategia de Mercado sobre las Utilidades, o PIMS, por sus siglas en inglés), reveló que la rentabilidad de una empresa, medida en términos de su rendimiento sobre la inversión (ROI) antes de impuestos, aumenta con su *participación relativa de mercado* al que sirve,[28] como se muestra en la figura 8.7(a).[29] El ROI promedio de los negocios con una participación de mercado menor del 10% fue de cerca del 11%. Una diferencia de 10 puntos porcentuales en participación de mercado va acompañada por una diferencia de unos 5 puntos en el ROI antes de impuestos. El estudio PIMS muestra que los negocios con participaciones de mercado mayores al 40% tienen una ROI promedio del 30%, o sea tres veces más que aquellas que tienen participaciones de menos del 10%.[30] Estos hallazgos estimularon a muchas empresas para que adoptaran como objetivo la expansión de su participación de mercado y de su liderazgo. General Electric decidió que debía ser la número uno o dos en cada mercado o bien salirse de él. GE desinvirtió en el negocio de computadoras y en el negocio de aire acondicionado porque no podía lograr el liderazgo en esas industrias.

Algunos críticos han atacado los hallazgos del PIMS, calificándolos como débiles o espurios. Hamermesh citó muchas empresas rentables con baja participación de mercado.[31] Woo y Cooper identificaron 40 negocios con baja participación que gozaban de ROIs antes de impuestos del 20% o más; estos negocios generalmente tenían productos de relativamente alta calidad, precios de medianos a bajos, líneas de productos angostas y costos totales bajos.[32] La mayor parte de estas empresas producía componentes o insumos industriales.

Algunos estudios de industrias han revelado una relación en forma de V entre la participación de mercado y la rentabilidad.[33] La figura 8.7(b) muestra una curva V para empresas de equipo agrícola. El líder de la industria, Deere & Company, obtiene un rendimiento alto. Sin embargo, dos empresas de especialidad pequeñas, Hesston y Steiger, también obtienen altos rendimientos. J. I. Case y Massey-Ferguson están atrapados en el valle, e International Harvester posee una participación sustancial de mercado pero obtiene rendimientos más bajos. Así pues, este tipo de industrias tienen una o unas cuantas empresas grandes muy rentables, varias empresas rentables más concentradas y varias empresas de tamaño mediano con un desempeño pobre en cuanto a utilidades.

Cronología: En el mundo islámico a mediados del siglo x ya dominaban estados regionales, pero todos seguían siendo parte de una sola civilización más grande, patrón que continúa en la actualidad.

¿Cómo pueden conciliarse las dos curvas de la figura 8.7? Los hallazgos de PIMS sugieren que la rentabilidad crece a medida que un negocio gana participación relativa a sus competidores de su *mercado (meta) servido*. La curva con forma de V hace caso omiso de los segmentos de mercado y examina la rentabilidad en comparación con el tamaño en el *mercado total*. Mercedes obtiene altas utilidades porque es una empresa con alta participación de su mercado servido de automóviles de lujo aunque es una empresa de baja participación de mercado total de los automóviles. Y Mercedes logró esa alta participación de su mercado servido porque hace muchas cosas bien, como producir bienes con una calidad relativamente alta.

Sin embargo, ganar participación de mercado servido no mejora automáticamente la rentabilidad. Mucho depende de la estrategia de la empresa para incrementar su participación de mercado.

- **McDonald's** Desde 1987, la participación de McDonald's en el mercado de la comida rápida en Estados Unidos ha bajado casi dos puntos porcentuales, ello a pesar de que la empresa ha aumentado al doble el número de sus restaurantes, una tasa de expansión mucho más alta que la de la industria. Lo que hizo bajar al principio la participación de McDonald's fueron innovaciones de productos que no tuvieron suerte. A los clientes no les fascinaron las ofertas de pizza y de hamburguesa vegetariana de la cadena. Luego, la empresa trató de salir de la crisis expandiéndose. Sin embargo, al construir miles de restaurantes nuevos, McDonald's robó clientes y utilidades a sus franquicias existentes. Las relaciones entre McDonald's y sus operadores empeoraron. La empresa todavía está tratando de idear formas de apuntalar su debilitada participación del mercado estadounidense.[34]

Dado que el costo de incrementar la participación de mercado podría exceder por mucho el valor de las ganancias, una empresa debe considerar tres factores antes de tratar de hacer crecer su participación:

- El primer factor es la posibilidad de provocar una acción antimonopolios. Es probable que los competidores celosos griten "¡monopolio!" si una empresa dominante crece aún más. Este aumento en el riesgo reduciría el atractivo de elevar demasiado la participación de mercado. Esto es lo que le sucedió al monopolista de software Microsoft.

- **Microsoft** En 1997, los $3,400 millones de dólares en utilidades netas de Microsoft representaron el 41% de las utilidades de las 10 empresas más grandes de software. Su alcance llega más allá de la PC, a artículos como juguetes computarizados, cajas de control sobre el televisor y la venta de automóviles y pasajes de avión por Internet. En su afán por convertirse en un líder no sólo en sistemas operativos sino también en Internet, la empresa incluyó su navegador Internet Explorer en su software Windows. Esta acción provocó una demanda antimonopolios del gobierno, para deleite de los rivales de Microsoft. Después de todo, la participación de mercado del innovador en el campo de navegadores de Web, Netscape, se había desplomado porque trató de vender lo que Microsoft regalaba.[35]

- El segundo factor es el costo económico. La figura 8.8 muestra que la rentabilidad podría bajar si la participación de mercado se incrementa más allá de cierto nivel. En la ilustración, la *participación de mercado óptima* de la empresa es del 50%. El costo de incrementar esa participación podría exceder su valor. Una empresa que tiene, digamos, el 60% del mercado debe reconocer que los clientes que "se resisten" podrían sentir

FIGURA 8.8

El concepto de participación óptima de mercado

aversión hacia la empresa, ser leales a proveedores competitivos, tener necesidades únicas o preferir el trato con proveedores más pequeños. El costo de los trámites legales, relaciones públicas y cabildeo aumenta al aumentar la participación de mercado. Tratar de incrementar la participación se justifica menos cuando hay pocas economías de escala o de experiencia, existen segmentos de mercado poco atractivos, los compradores quieren múltiples fuentes de abasto y las barreras para la salida son altas. Algunos líderes de mercado incluso han mejorado su rentabilidad reduciendo selectivamente su participación de áreas más débiles del mercado.[36]

- El tercer factor es que las empresas podrían adoptar una estrategia de mezcla de marketing errónea en su afán por incrementar su participación de mercado, y no lograr aumentar sus utilidades. Las empresas que ganan más participación de mercado recortando precios están comprando, no ganando, una participación más grande, y sus utilidades podrían ser más bajas.

Buzzell y Wiersema descubrieron que las empresas que incrementan su participación por lo regular tienen un mejor desempeño que sus competidores en tres áreas: actividad de nuevo producto, calidad relativa del producto, y gastos en marketing.[37] En términos específicos, las empresas que incrementan su participación por lo regular desarrollan y añaden nuevos productos a sus líneas. Las empresas que aumentan la calidad de sus productos en comparación con sus competidores disfrutan de mayores ganancias en su participación. Las empresas que aumentan sus gastos en marketing a una tasa mayor que la de crecimiento del mercado por lo regular obtienen incrementos. Gastar más en la fuerza de ventas suele mejorar la participación de mercados tanto industriales como de consumo. Un aumento en los gastos en publicidad produce incrementos en la participación principalmente de las empresas que fabrican bienes para el consumidor. Un aumento en los gastos de promoción de ventas es eficaz para incrementar la participación de todo tipo de empresas. Las empresas que recortan precios más que sus competidores no logran incrementar significativamente su participación de mercado. Es de suponer que suficientes rivales imitan los recortes de precio, y otros ofrecen otros valores a los compradores, y por ello éstos no cambian a la empresa que recortó los precios.

DOS ESTUDIOS DE CASO: PROCTER & GAMBLE Y CATERPILLAR

Los líderes de mercado que permanecen en la cima han aprendido el arte de expandir el mercado total, defender su territorio actual e incrementar su participación de mercado de forma rentable. Aquí examinaremos dos empresas, Procter & Gamble y Caterpillar, que han demostrado una capacidad notable para proteger su participación de mercado contra retadores fuertes.

Procter & Gamble

Procter & Gamble (P&G) es uno de los más hábiles practicantes del marketing de bienes empacados para el consumidor. La empresa vende la marca líder en 19 de las 39 categorías en las que compite. Su participación media de mercado es cercana al 25%. Su liderazgo se apoya en varios principios:

Cronología: Entre 1000 y 1100, el islam se extendió al África subsahariana.

- *Conocimiento de clientes:* P&G estudia a sus clientes —tanto consumidores finales como del ramo— mediante investigación de mercado continua y recopilación de información estratégica. La empresa imprime su número 800 libre de cargos en todos los productos.
- *Perspectiva a largo plazo:* P&G se toma el tiempo necesario para analizar cada oportunidad con detenimiento y preparar el mejor producto, y luego se compromete a largo plazo a convertir el producto en un éxito. La empresa batalló con las hojuelas de papa Pringles antes de lograr el éxito en el mercado.
- *Innovación de productos:* P&G es un innovador de productos muy activo, y dedica $1,200 millones de dólares (3.4% de las ventas) a investigación y desarrollo, una cantidad impresionantemente alta para una empresa de productos empacados. P&G posee más de 2,500 patentes activas que protegen 250 tecnologías propias. Parte de su proceso de innovación consiste en desarrollar marcas que ofrecen nuevos beneficios a los consumidores. P&G dedicó 10 años a investigar y desarrollar el primer dentífrico anticaries eficaz, Crest. Su innovación más reciente es el sustituto de grasa Olestra, comercializado como Olean. Desde que se obtuvo la aprobación de la FDA, los bocadillos salados hechos con olestra —como las hojuelas libres de grasa WOW! de Frito-Lay— están convirtiéndose en uno de los productos alimenticios nuevos cuya introducción ha tenido más éxito en la década de los noventas.[38]

- *Estrategia de calidad:* P&G diseña productos con calidad superior al promedio y los mejora continuamente. Cuando P&G anuncia "nuevo y mejorado", lo dice en serio.
- *Estrategia de extensión de línea:* P&G produce sus marcas en varios tamaños y formas. Esta estrategia consigue más espacio en los anaqueles y evita dar a los competidores la oportunidad de satisfacer necesidades desatendidas del mercado.
- *Estrategia de extensión de marca:* P&G utiliza con frecuencia sus potentes nombres de marca para lanzar productos nuevos. La marca Ivory se extendió para incluir un jabón líquido, un detergente para vajillas y un champú, además del jabón sólido. Lanzar un producto nuevo bajo una marca fuerte ya existente confiere a la nueva marca un reconocimiento y credibilidad instantáneos sin tener que gastar tanto en publicidad.
- *Estrategia multimarcas:* P&G vende varias marcas dentro de la misma categoría de productos: produce ocho marcas de jabón de tocador y seis de champú. Cada marca satisface un deseo distinto de los consumidores y compite contra marcas específicas de los competidores. Cada gerente de marca compite por los recursos de la empresa. En fechas más recientes, P&G ha comenzado a reducir su enorme surtido de productos, tamaños sabores y variedades a fin de reducir los costos.[39]
- *Pionero en la publicidad y medios intensivos:* P&G es el segundo anunciante de bienes empacados para consumidor más grande de Estados Unidos, y gasta más de $3,000 millones en publicidad al año. P&G, un pionero en el uso del poder de la televisión para crear conciencia y preferencia entre los consumidores, está adoptando un papel de liderazgo en el desarrollo de su marca en Web. En 1998, P&G fue anfitriona de una reunión "cumbre" de la industria que incluyó a 400 altos ejecutivos de empresas de internet y de marketing para consumidores. La meta: averiguar la mejor manera de vender productos por Internet.[40]
- *Fuerza de ventas agresiva:* En 1998 la fuerza de ventas de P&G se incluyó en la lista de las 25 mejores, compilada por la revista *Sales & Marketing Management*. Una clave del éxito de P&G son los estrechos vínculos que su fuerza de ventas forma con los detallistas, principalmente Wal-Mart. El equipo de 150 personas que sirve al gigante detallista trabaja en estrecha colaboración con él para mejorar tanto los productos que llegan a las tiendas como el proceso por el cual llegan ahí.
- *Promoción de ventas eficaz:* El departamento de promoción de ventas de P&G aconseja a sus gerentes de marca respecto a cuáles son las promociones más eficaces para alcanzar objetivos específicos. El departamento tiene mucha experiencia para evaluar la eficacia de esas actividades en diversas circunstancias. Al mismo tiempo, P&G trata de minimizar el uso de la promoción de ventas y cambiar a la filosofía de "precios bajos todos los días".
- *Tenacidad competitiva:* P&G no se anda con miramientos cuando se enfrenta a agresores. La empresa está dispuesta a gastar grandes sumas de dinero para superar la promoción de nuevas marcas competitivas e impedir que éstas se afiancen en el mercado.
- *Eficiencia en fabricación y recorte de costos:* La reputación de P&G como un gigante del marketing es comparable con su excelencia como empresa manufacturera. P&G gasta grandes sumas en el desarrollo y mejoramiento de las operaciones de producción con el fin de mantener sus costos entre los más bajos de la industria. Y hace poco P&G comenzó a recortar sus costos todavía más, lo que le permitirá reducir los precios altos que tienen algunos de sus productos.
- *Sistema de gerencia de marca:* P&G originó el sistema de gerencia de marca, en el que un ejecutivo se encarga de cada marca. El sistema ha sido copiado por muchos competidores pero a menudo sin el éxito de P&G. Hace poco la empresa modificó su estructura administrativa general de modo que ahora cada categoría de marca está bajo la dirección de un *gerente de categoría* con responsabilidad por los volúmenes y las utilidades. Aunque esta nueva organización no sustituye al sistema de gerencia de marca, ayuda a concentrar la orientación estratégica hacia las necesidades clave de los consumidores y hacia la competencia en la categoría.

Cronología: Entre 800 y 1100, la población total de China aumentó a cerca de 100 millones.

Cronología: En la antigua Ghana, cerca del año 1000, se cruzaban importantes rutas comerciales africanas. El comercio que pasaba por su capital, Kumbi, fluía tanto de norte a sur, entre el Sahara y la sabana, como de este a oeste, a través del Sahel.

Así pues, el liderazgo de P&G en el mercado no se basa en hacer bien una cosa, sino en lograr orquestar una multitud de factores que contribuyen al liderazgo en el mercado.

Caterpillar

Caterpillar es el líder dominante en la industria del equipo para construcción. Sus tractores, orugas y cargadores, pintadas del conocido color amarillo, son un espectáculo común en cualquier área de construcción y representan más del 60% de las ventas mundiales de equipo pesado para construcción. Caterpillar ha conservado el liderazgo a pesar de cobrar un precio

alto y de ser retado por varios competidores capaces, que incluyen a John Deere, J. I. Case, Komatsu y Hitachi. Varias políticas se combinan para explicar el éxito de Caterpillar:

Cronología: En China, en el siglo x, los ingresos por concepto de impuestos comerciales y monopolios eran comparables con los recaudados por concepto de impuestos prediales.

- *Desempeño de primera:* Caterpillar produce equipo de alta calidad conocido por su confiabilidad y durabilidad. Éstas son consideraciones clave de los compradores en el momento de escoger equipo industrial pesado.
- *Sistema de concesionarios extenso y eficiente:* Caterpillar mantiene el mayor número de distribuidores independientes de equipo de construcción en toda la industria. Sus 260 concesionarios en todo el mundo trabajan una línea completa de equipo Caterpillar y no trabajan otras líneas. Los concesionarios de la competencia a menudo no trabajan una línea completa y sí trabajan líneas complementarias, no competidoras. Caterpillar puede escoger los mejores concesionarios (una distribuidora Caterpillar nueva cuesta al franquiciatario $5 millones de dólares) y es la empresa que gasta más dinero para capacitarlos, darles servicio y motivarlos.
- *Servicio superior:* Caterpillar ha creado un sistema de refacciones y servicio a nivel mundial que deja atrás a todos los demás de la industria. Caterpillar define su negocio no tanto como la fabricación de equipo sino como el de mantener sus equipos en operación. La empresa puede entregar piezas de recambio y servicio en cualquier lugar del mundo antes de que pasen 24 horas del desperfecto del equipo. Los competidores tendrían que efectuar una inversión sustancial para duplicar este nivel de servicio y sólo neutralizarían la ventaja de Caterpillar, en lugar de obtener una nueva ventaja.
- *Manejo superior de refacciones:* El 30% del volumen de ventas de Caterpillar y más del 50% de sus utilidades provienen de la venta de piezas de recambio. Caterpillar ha desarrollado un sistema de manejo de refacciones superior para mantener los márgenes amplios en esta área de su negocio.
- *Precio de primera:* Caterpillar cobra entre un 10 y un 20% más de lo que cuesta equipo comparable de sus competidores, por el valor extra que los clientes perciben.
- *Estrategia de línea completa:* Caterpillar produce una línea completa de equipo de construcción para que los clientes no tengan que acudir a proveedores adicionales.
- *Buen financiamiento:* Caterpillar ofrece una amplia gama de condiciones de financiamiento para quienes compran sus equipos. Si los clientes potenciales no pueden pagar en dólares, la empresa acepta comercio a cambio.

Cronología: En el siglo xi se formó en Génova una empresa de accionistas para dedicarse a la piratería privada.

En los años ochenta, Caterpillar experimentó dificultades a causa de la depresión en el mercado global del equipo de construcción y a la competencia agresiva de Komatsu, la principal empresa de construcción japonesa, que adoptó el eslogan interno: "Rodear a Caterpillar." Komatsu atacó nichos de mercado, a veces fijando precios hasta 40% más bajos. Caterpillar contraatacó recortando costos e igualando los precios de Komatsu, e incluso a veces iniciando recortes de precios. Las guerras de precios llevaron a competidores como International Harvester y Clark Equipment al borde de la ruina. Al parecer, las largas y dañinas guerras de precios están llegando a su fin, y ambas partes se están conformando con mejorar sus utilidades.

ESTRATEGIAS DE RETADOR DEL MERCADO

Las empresas que ocupan los lugares segundo, tercero e inferiores en una industria se conocen como empresas contendientes o rezagadas. Algunas, como Colgate, Ford, Avis y Pepsi-Cola, son gigantes por derecho propio. Estas empresas pueden adoptar una de dos actitudes. Pueden atacar al líder y a otros competidores en un intento agresivo por incrementar su participación de mercado (retadores del mercado), o pueden colaborar y no "hacer olas" (seguidores del mercado).

Hay muchos casos de retadores del mercado que ganaron terreno o incluso rebasaron al líder. Toyota produce actualmente más automóviles que General Motors, y British Airways transporta más pasajeros internacionales que el antiguo líder, Pan Am, transportó en sus días de gloria como aerolínea internacional. Estos retadores se fijaron metas elevadas y aprovecharon sus recursos limitados mientras los líderes del mercado seguían operando como si nada.

Dolan descubrió que la rivalidad competitiva y el recorte de precios son más intensos en las industrias que tienen costos fijos altos, costos de inventario altos y demanda primaria estancada, como las del acero, automóviles, papel y sustancias químicas.[41] Ahora examinaremos las estrategias de ataque competitivo que pueden usar los retadores del mercado.

Definición del objetivo estratégico y del o los oponentes

Un retador del mercado debe definir primero su objetivo estratégico. Casi todos buscan incrementar su participación de mercado. El retador debe decidir a quién atacará:

- *Puede atacar al líder del mercado.* Ésta es una estrategia de alto riesgo pero que puede generar grandes recompensas, y que es razonable, si el líder no está atendiendo bien al mercado. La campaña de "cerveza ligera" de Miller tuvo éxito porque se centró en descubrir consumidores que querían una cerveza con menos calorías que no les llenara tanto. La otra estrategia posible es ser más innovadores que el líder en todo el segmento. Xerox arrebató el mercado de las copias a 3M desarrollando un mejor proceso de copiado. Posteriormente Canon se quedó con una buena porción del mercado de Xerox introduciendo las copiadoras de escritorio.
- *Puede atacar a empresas de su propio tamaño que no están cumpliendo y que no tienen suficiente financiamiento.* Estas empresas tienen productos que están envejeciendo, cobran precios excesivos o no están satisfaciendo a sus clientes en otros sentidos.
- *Puede atacar a empresas locales y regionales pequeñas.* Varias empresas cerveceras importantes alcanzaron su tamaño actual devorando empresas más pequeñas, o *"guppies"*.

La Celebración del Bilenio incluyó un "espectáculo de medios y difusión" transmitido desde sitios históricos como la República Isleña Kiribati, en el Pacífico, Stonehenge en Gran Bretaña, las Pirámides de Egipto y la Gran Muralla China.

Si la empresa atacante va tras el líder del mercado, su objetivo podría ser arrebatarle cierta participación. Bic no tiene ilusiones de desbancar a Gillette en el mercado de las navajas de afeitar; simplemente quiere una participación más grande. Si la empresa atacante va tras una empresa local pequeña, su objetivo podría ser acabar con esa empresa.

Selección de una estrategia general de ataque

Una vez que tenemos oponentes y objetivos claros, ¿con qué opciones de ataque contamos? Podemos distinguir las cinco estrategias de ataque que se muestran en la figura 8.9: frontal, de flanqueo, envolvente, de desvío y de guerrilla.

En un ataque frontal puro, el atacante iguala el producto, la publicidad, el precio y la distribución de su oponente. El *principio de la fuerza* dice que *el lado que más hombres (recursos) tiene es el que gana*. Esta regla se modifica si el defensor tiene alguna ventaja de terreno (como ocupar la cima de una montaña). El dogma militar es que para que un ataque frontal tenga éxito contra un oponente bien atrincherado o uno que controla el terreno alto las fuerzas atacantes deben tener una ventaja en cuanto a arsenal de combate de 3 a 1. El segundo fabricante de navajas de afeitar en Brasil atacó a Gillette, el líder del mercado. Se preguntó al atacante si ofrecía una mejor navaja. "No", contestó. "¿Un precio más bajo?" "No." "Una mejor presentación?" "No." "Una campaña publicitaria ingeniosa?" "No." "Mejores

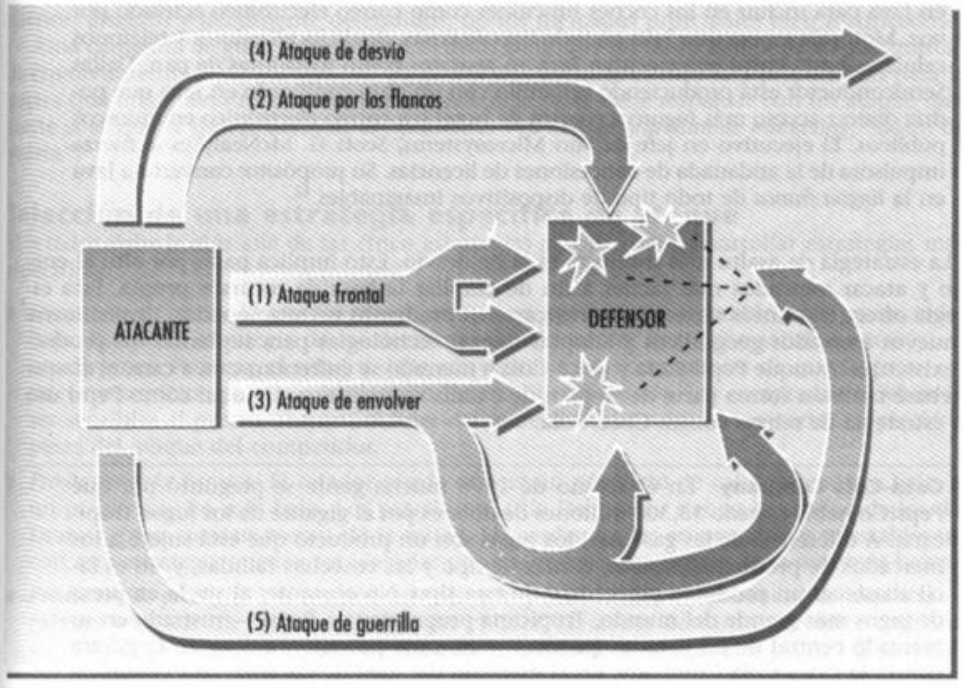


FIGURA 8.9

Estrategias de ataque

complementos a los detallistas?" "No." "Entonces, ¿cómo esperan arrebatar participación a Gillette?" "Con pura determinación", fue la respuesta. Huelga decir que la ofensiva fracasó.

Un ataque frontal modificado, digamos ofreciendo precios más bajos que el oponente, puede funcionar si el líder del mercado no toma represalias y si el competidor convence al mercado de que su producto es tan bueno como el del líder. Helene Curtis domina el arte de convencer al mercado de que sus marcas —como Suave y Finesse— tienen la misma calidad que marcas de precio más alto.

La Billenium Education Foundation creará y financiará becas con lo recaudado por la venta de artículos del bilenio.

El ejército de un oponente es más fuerte en los puntos en que espera ser atacado; por necesidad, es más vulnerable en sus flancos y su retaguardia. Por tanto, sus debilidades son blancos naturales. El principio básico de la guerra ofensiva es *concentración de fuerza contra debilidad*. El retador podría atacar el lado fuerte para mantener ocupadas a las tropas del defensor, pero lanzar el verdadero ataque por un costado o por atrás.

Un ataque por los flancos puede dirigirse a lo largo de dos dimensiones estratégicas: geográficas y por segmento. En un ataque geográfico, el retador encuentra áreas en las que el oponente está teniendo un desempeño inferior. Por ejemplo, algunos rivales de IBM, como Honeywell, optaron por establecer sucursales de venta fuertes en ciudades medianas y pequeñas a las que IBM había prestado relativamente poca atención. La otra estrategia de flanqueo consiste en satisfacer necesidades del mercado que no se habían descubierto, como hicieron los fabricantes de automóviles japoneses cuando crearon vehículos que gastaban combustible de forma más eficiente, y como hizo la Miller Brewing Company cuando introdujo la cerveza ligera.

Una estrategia por los flancos equivale a identificar desplazamientos en los segmentos de mercado que están creando huecos o brechas, y apresurarse a ocupar las brechas y convertirlas en segmentos fuertes. El flanqueo es característico del marketing moderno, que sostiene que el propósito del marketing es descubrir necesidades y satisfacerlas. Los ataques por los flancos son eminentemente razonables desde un punto de vista de marketing y tienen un atractivo especial para los retadores que no cuentan con tantos recursos como su oponente. Un ataque por el flanco tiene una probabilidad de éxito mucho mayor que un ataque frontal.

La maniobra envolvente es un intento por capturar una amplia tajada del territorio enemigo mediante un ataque relámpago. Esto implica lanzar una importante ofensiva en varios frentes. El ataque envolvente tiene sentido cuando el retador dispone de mayores recursos y tiene razones para creer que un cerco rápido desmoralizará al oponente.

- **Sun Microsystems Inc.** A fin de oponer resistencia a su archirrival Microsoft, cuyo software es ubicuo, Sun Microsystems está otorgando licencias para usar su software Java en todo tipo de dispositivos para consumidor. A medida que los productos electrónicos de consumo se vuelven digitales, Java está invadiendo una amplia gama de aparatos. Delphi Automotive Systems, el proveedor de electrónica propiedad de General Motors, planea ofrecer a los fabricantes de automóviles un sistema basado en Java para incluir en los coches funciones como correo electrónico activado por voz. Motorola espera usar Java en todo tipo de cosas, desde localizadores y teléfonos celulares hasta chips que ejecutan Java en aparatos como tostadoras de pan. Dallas Semiconductor está produciendo un anillo con un chip codificado en Java que podría ofrecer acceso más seguro a cuartos de hotel o a correo electrónico en quioscos públicos. El ejecutivo en jefe de Sun Microsystems, Scott G. McNealy es la fuerza impulsora de la andanada de concesiones de licencias. Su propósito: convertir a Java en la *lingua franca* de todo tipo de dispositivos imaginables.[42]

La estrategia de asalto más indirecta es la de desvío. Esto implica pasar por alto al enemigo y atacar mercados más fáciles a fin de ampliar la base de recursos propia. Esta estrategia ofrece tres líneas tácticas: diversificarse en productos no relacionados, diversificarse en nuevos mercados geográficos y adoptar nuevas tecnologías para suplantar los productos existentes. Aunque Pepsi-Cola y Coca-Cola a menudo se enfrentan cara a cara, el ataque de rebase también forma parte de su plan de batalla competitiva. He aquí cómo Pepsi usó una estrategia de rebase contra Coca-Cola:

- **Coca-Cola Company** En el verano de 1998 mucha gente se preguntó por qué PepsiCo había pagado $3,300 millones de dólares por el gigante de los jugos Tropicana. A diferencia de las gaseosas, los jugos son un producto que está sujeto a los mercados de productos básicos, el mal tiempo y las cosechas fallidas, y no es fácil abastecer un producto perecedero de este tipo. No obstante, al ser la empresa de jugos más grande del mundo, Tropicana proporciona a Pepsi —frustrado en su mercado central de las bebidas gaseosas— un arma potente y nueva en la guerra contra la Coca-Cola Company. En el mercado del jugo de naranja, con ventas de

$3,000 millones de dólares, la participación del 42% de Tropicana supera por mucho a Minute-Maid, propiedad de Coca-Cola, que sólo tiene el 24% del mercado. La compra permitió a Pepsi vencer a Coke al menos en un aspecto.[43]

Los saltos tecnológicos son una estrategia de desvío que se practica en las industrias de alta tecnología. El retador investiga y desarrolla pacientemente la siguiente tecnología y lanza un ataque, desplazando el campo de batalla a su territorio, donde tiene la ventaja. El éxito que tuvo el ataque de Nintendo contra el mercado de los juegos de video se basó precisamente en arrebatar participación de mercado introduciendo una tecnología superior y redefiniendo el "espacio competitivo". Ahora Sega/Genesis está haciendo lo mismo con tecnología más avanzada, así como los creadores de entretenimiento basado en realidad virtual.

La guerra de guerrilla consiste en efectuar ataques pequeños e intermitentes para acosar y desmoralizar al oponente y en algún momento lograr afianzarse de forma permanente en algunos segmentos. El retador guerrillero utiliza formas de ataque tanto convencionales como no convencionales, que incluyen recortes de precio selectivos, andanadas promocionales intensas y, de vez en cuando, acciones legales. He aquí un ejemplo de una estrategia de guerrilla que tuvo mucho éxito:

- **The Princeton Review** En 1938, Stanley H. Kaplan fundó los Kaplan Educational Centers, que se convirtieron en el negocio de preparación para exámenes más grande de Estados Unidos. Luego un joven graduado de Princeton llamado John Katzman creó una empresa competidora, The Princeton Review, y emprendió marketing de guerrilla, atacando principalmente la imagen de Kaplan. Los anuncios de The Princeton Review eran audaces: "Stanley es un pelele", o "Los amigos no dejan que sus amigos tomen Kaplan", al tiempo que hacían alarde de los grupos más pequeños y dinámicos de The Princeton Review. Katzman publicó historias de horror acerca de Kaplan en Internet, e incluso atacó al Educational Testing Service (ETS), que administra los exámenes estandarizados para los cuales las empresas preparan a los estudiantes. En los años noventa la guerra de guerrillas de The Princeton Review había producido dividendos: la empresa se convirtió en el líder del mercado, al menos en el segmento del examen SAT.

Normalmente, quienes practican guerra de guerrillas son empresas pequeñas en contra de empresas mayores. La empresa más pequeña lanza una andanada de ataques cortos de tipo promocional y de precio en puntos aleatorios del mercado del oponente mayor. Esto se lleva a cabo de forma calculada para debilitar gradualmente el poder de mercado del oponente. El dogma militar sostiene que una serie continua de ataques menores por lo regular crea un mayor impacto acumulativo, desorganización y confusión en el enemigo que unos cuantos ataques de mayor magnitud. El atacante guerrillero opta por atacar mercados pequeños, aislados y débilmente defendidos, no los mercados principales bien fortificados.

Una campaña de guerrillas puede ser costosa, aunque no tanto como un ataque frontal, de envolvimiento o por los flancos. La guerra de guerrillas es más una preparación para la guerra que una guerra misma. En última instancia, se le debe respaldar con un ataque más fuerte si es que se quiere derrotar al oponente. Vea el *Memorándum de marketing*, "Botín de guerra".

Selección de una estrategia específica de ataque

El retador debe ir más allá de las cinco estrategias amplias para desarrollar estrategias más específicas:

- *Descuento de precio:* El retador puede ofrecer un producto comparable a un precio más bajo. Ésta es la estrategia de los detallistas de descuento. Es preciso satisfacer tres condiciones. Primera, el retador debe convencer a los compradores de que su producto y servicio son comparables con los del líder. Segunda, los compradores deben ser sensibles al precio. Tercera, el líder del mercado debe negarse a recortar su precio a pesar del ataque del competidor.
- *Productos más baratos:* El retador puede ofrecer un producto de calidad media o baja, a un precio mucho más bajo. Los pastelillos Little Debbie no tienen la calidad de los de Drake's, pero cuestan menos de la mitad. Sin embargo, las empresas que se establecen con esta estrategia pueden ser atacadas por empresas cuyos precios sean aún más bajos.
- *Productos de prestigio:* Un retador del mercado puede lanzar un producto de más alta calidad y cobrar un precio más alto que el líder. Mercedes descontó terreno a Cadillac en el mercado estadounidense ofreciendo un automóvil de más alta calidad a un precio mayor.

MEMORÁNDUM de marketing

Botín de guerra

La animadversión tiene sus ventajas. Entre los beneficios que puede conseguir una empresa agresiva que pone la mira en un competidor igualmente competitivo están:

1. *Visibilidad:* Los rivales combativos tienden a atraer la atención, y así se obtiene mucha publicidad gratuita.
2. *Un estímulo para innovar o morir:* La competencia enfocada es un antídoto para la tendencia a dormirse en los propios laureles. La organización no se quedará dormida al volante.
3. *Retroalimentación continua:* El uso obsesivo de *benchmarking* permite saber si uno se está quedando atrás o se está adelantando. Así, la corrección del rumbo es más rápida y por lo regular cuesta menos.
4. *Un subsidio para el desarrollo de mercados:* Los costos de hacer crecer un mercado o construir una industria se comparten entre los combatientes.
5. *Impulso para las marcas:* Es más fácil diferenciar y promover un producto cuando hay un producto competidor al que se pueda calificar de inferior.
6. *Protección de precios:* A menos que estalle una guerra de precios, las prácticas de fijación de precios de un competidor pueden ayudar a establecer un estándar de la industria que proteja los márgenes de utilidades y apoye los sobreprecios.
7. *Barreras para el ingreso:* Otras empresas que podrían querer entrar en el mercado podrían pensarlo dos veces si ven una lucha enconada entre dos rivales que al parecer no se andan con miramientos.
8. *Mejora del estado de ánimo:* Una rivalidad hace que los empleados estén animosos, listos para la lucha, leales y orgullosos.
9. *Diversión:* Cada día es una nueva oportunidad para desquitarse. Y, por la ley de las probabilidades, se ganará al menos ocasionalmente.

Fuente: Reimpreso de Anne Murphy, "Enemies, a Love Story", Inc., abril de 1995, p. 78.

- *Proliferación de productos:* El retador puede atacar al líder lanzando una variedad más amplia de productos, a fin de ofrecer a los compradores más opciones. Baskin-Robbins logró crecer en el negocio de los helados promoviendo más sabores —31— que sus competidores más grandes.
- *Innovación de productos:* El retador puede abocarse a la innovación de productos. 3M por lo regular ingresa en mercados nuevos introduciendo una mejora de un producto o un adelanto importante.
- *Mejores servicios:* El retador puede ofrecer servicios nuevos o mejores a los clientes. El famoso ataque de Avis contra Hertz, "Sólo somos los segundos. Nos esforzamos más", se basó en prometer y entregar automóviles más limpios y un servicio más rápido que Hertz.
- *Innovación en distribución:* Un retador podría desarrollar un nuevo canal de distribución. Avon se convirtió en una importante empresa de cosméticos perfeccionando las ventas de puerta en puerta en vez de luchar contra otros productores de cosméticos en las tiendas convencionales.
- *Reducción de costos de fabricación:* El retador podría lograr costos de producción más bajos que los de sus competidores efectuando compras más eficientes, consiguiendo mano de obra más barata o usando equipo de producción más moderno.
- *Promoción publicitaria intensiva:* Algunos retadores atacan al líder incrementando sus gastos en publicidad y promoción. Miller Beer gastó más que Budweiser en su intento por incrementar su participación de mercado estadounidense de la cerveza. Sin embargo, efectuar gastos sustanciales en promoción no suele ser una estrategia razonable a menos que el producto o mensaje publicitario del retador sea superior.

En julio de 1999 Ruán, Francia, organizó un magno evento marítimo en el que barcos tanto antiguos como modernos navegaron por el río Sena para celebrar la nueva era.

Un retador pocas veces mejora su participación de mercado apoyándose en una sola estrategia. Su éxito depende de combinar varias estrategias para mejorar su posición con el tiempo.

ESTRATEGIAS DE SEGUIDOR DE MERCADO

Hace algunos años, Theodore Levitt escribió un artículo intitulado "Imitación innovadora" en el que afirmaba que una estrategia de *imitación de producto* podía ser tan rentable como una de *innovación de producto*.[44] El innovador corre con los gastos de desarrollar el producto nuevo, organizar su distribución e informar y educar al mercado. La recompensa por toda esta labor y riesgo suele ser el liderazgo en el mercado. Sin embargo, podría llegar otra empresa y copiar o mejorar el nuevo producto. Aunque es poco probable que este seguidor alcance al líder, puede obtener buenas utilidades porque no incurrió en los gastos de innovación.

Muchas empresas prefieren seguir al líder del mercado en lugar de retarlo. Los patrones de "paralelismo consciente" son comunes en las industrias de productos homogéneos que requieren mucho capital, como las del acero, fertilizantes y productos químicos. Las oportunidades de diferenciación del producto y de diferenciación de la imagen son pocas; la calidad del servicio a menudo es comparable; y la sensibilidad al precio es elevada. En cualquier momento puede estallar una guerra de precios. El ambiente en estas industrias se opone a los intentos de apoderarse de participación de mercado a corto plazo, ya que tal estrategia lo único que hace es provocar represalias. La mayor parte de las empresas opta por no robarse a los clientes de las demás. En vez de ello, las empresas presentan ofertas similares a los compradores, por lo regular copiando al líder. Las participaciones de mercado son muy estables.

Esto no quiere decir que los seguidores del mercado no tengan estrategias. Un seguidor del mercado debe saber cómo retener a sus clientes actuales y conseguir un buen número de clientes nuevos. Cada seguidor trata de aportar ventajas distintivas a su mercado objetivo: ubicación, servicios, financiamiento. Y dado que el seguidor a menudo es un blanco importante de los ataques de los retadores, debe mantener bajos sus costos de producción y alta la calidad de sus productos y servicios. El seguidor también debe ingresar en los mercados nuevos cuando éstos se abran; tiene que definir un plan de crecimiento, pero uno que no atraiga represalias competitivas. Podemos distinguir cuatro estrategias amplias:

- *Falsificador:* El falsificador copia el producto y la presentación del líder y la vende en el mercado negro o a través de distribuidores faltos de ética. Las disqueras, Apple Computer y Rolex han padecido el problema de los falsificadores, sobre todo en el Lejano Oriente.
- *Clonador:* El clonador emula los productos del líder, su nombre y su presentación, con pequeñas variaciones. Por ejemplo, Ralcorp Holding Inc. vende imitaciones de cereales

de marca en cajas que semejan las de esos cereales. Sus Tasteeos, Fruit Rings y Corn Flakes se venden a casi $1 dólar menos por caja que las marcas principales.[45] En el negocio de las computadoras, los clones son inevitables.

- *Imitador:* El imitador copia algunas cosas del líder pero mantiene la diferenciación en términos de presentación, publicidad, precios, etc. Al líder no le preocupa el imitador en tanto éste no lo ataque agresivamente.
- *Adaptador:* El adaptador toma los productos del líder y los adapta o mejora. El adaptador podría optar por vender a otros mercados. Sin embargo, es común que el adaptador crezca para convertirse en retador, como hicieron muchas empresas japonesas después de adaptar y mejorar productos desarrollados en otros lugares.

- **S&S Cycle** S&S Cycle es el más grande proveedor de motores enteros y componentes importantes de motores a más de 15 empresas que construyen varios miles de motocicletas tipo crucero parecidas a las Harley cada año. Estos fabricantes de clones cobran hasta $30,000 dólares por sus creaciones personalizadas. S&S se hizo famosa mejorando los productos de Harley-Davidson. Sus clientes a menudo son personas que quieren comprar una Harley pero no quieren esperar mucho tiempo a que les toque su turno en las concesionarias. Otros clientes simplemente quieren los increíblemente potentes motores S&S. S&S se mantiene al día con la evolución de su mercado ordenando una motocicleta Harley nueva cada año y desarmando el motor para ver qué puede mejorar.[46]

¿Qué gana un seguidor? Normalmente, menos que el líder. Por ejemplo, un estudio de empresas procesadoras de alimentos reveló que la empresa más grande promediaba un rendimiento sobre la inversión del 16%; la empresa que ocupaba el segundo lugar, 6%; la empresa número tres, –1%; y la número cuatro, –6%. En este caso, sólo las dos empresas más grandes tienen utilidades. No es de sorprender que Jack Welch, CEO de General Electric, haya dicho a sus unidades de negocios que deben ocupar la posición número uno o número dos en su mercado, o atenerse a las consecuencias. En muchos casos ser seguidor no es provechoso.

ESTRATEGIAS DE OCUPANTE DE NICHO DEL MERCADO

Una alternativa a ser seguidor en un mercado grande es ser líder en un mercado pequeño, o nicho. Las empresas pequeñas normalmente evitan competir con empresas más grandes dirigiéndose a mercados con poco o ningún interés para las empresas mayores. He aquí dos ejemplos:

- **Logitech International** Logitech se convirtió en un ejemplo de éxito global, con ventas por $300 millones de dólares, fabricando todas las variaciones imaginables de ratones para computadora. La empresa, que produce un ratón cada 1.6 segundos, tiene versiones para personas diestras y zurdas, ratones inalámbricos que usan ondas de radio, ratones con forma de ratón de verdad para los niños, y ratones 3-D con los que el usuario puede moverse aparentemente detrás de objetos de la pantalla. Criar únicamente ratones para computadora ha resultado tan provechoso que Logitech domina el mercado mundial, con Microsoft en segundo lugar.[47]
- **Tecnol Medical Products** Al concentrarse en máscaras faciales para hospitales, Tecnol Medical Products compite contra dos gigantes: Johnson & Johnson y 3M. Tecnol ha transformado una máscara facial ordinaria en una lucrativa línea de máscaras especializadas que protegen al personal médico y de enfermería contra las infecciones. Ahora la empresa, prácticamente desconocida, ha superado a Johnson & Johnson y a 3M para convertirse en el principal proveedor de máscaras de los hospitales estadounidenses.[48]

Como preparación para la Feria Mundial del año 2000, Alemania creó varios modos de transporte nuevos, que incluyen un tren rápido y una nueva línea de tren subterráneo.

Sin embargo, cultivar un nicho es sólo una faceta del éxito de estas empresas. El éxito final de Tecnol al ocupar un nicho del mercado se puede atribuir a su capacidad para escoger su campo de batalla con cuidado (las máscaras quirúrgicas son un producto de poca trascendencia para Johnson & Johnson y 3M); mantener bajos los costos desarrollando y produciendo su producto internamente; innovar constantemente sacando una docena de productos nuevos al año; y adquirir rivales más pequeños que ayuden a estirar y expandir su oferta.

Cada vez más, incluso las empresas grandes están creando unidades de negocios, o empresas, para servir a los nichos. He aquí algunos ejemplos de empresas grandes y rentables que han seguido estrategias de ocupación de nichos:

- **La industria de la cerveza** Las cervezas de especialidad de las microcervecerías —como Pyramid Ale y Pete's Wicked Ale— eran el único mercado cervecero que mostraba potencial de crecimiento a fines de los años noventa. Este hecho ha propiciado que las Cuatro Grandes cervecerías —Anheuser-Busch, Miller, Adolph Coors y Stroh Brewery— lancen sus propias cervezas de especialidad. Tenemos la Elk Mountain Ale de Anheuser, las cervezas Red Dog e Icehouse de Miller, y la George Killian de Coors. Sin embargo, dado que los consumidores no quieren comprar sus cervezas de especialidad a los grandes protagonistas, algunos no ponen su nombre en la etiqueta. Miller incluso anuncia sus cervezas Red Dog e Icehouse como provenientes de la Plank Road Brewery.[49]

Más de 150 países se programaron para participar en la Feria Mundial del año 2000 en Alemania.

- **Illinois Tools Works** Illinois Tool Works (ITW) fabrica miles de productos, incluidos clavos, tornillos, sujetadores de plástico para grupos de seis latas de gaseosas, cascos para ciclistas, mochilas, hebillas de plástico para collares de mascotas, envases resellables para alimentos, etc. ITW tiene 365 divisiones con gran autonomía. Cuando una división comercializa un producto nuevo, el producto y el personal se separan para formar una nueva entidad.

Así pues, las empresas con una participación baja de mercado total pueden ser muy rentables si ocupan de forma inteligente un nicho. Clifford y Cavanagh identificaron más de dos docenas de empresas de tamaño mediano muy prósperas y estudiaron sus factores de éxito.[50] Ellos descubrieron que prácticamente todas esas empresas ocupaban nichos. A. T. Cross se enfocó hacia el nicho de los instrumentos para escribir de precio alto con sus famosas plumas de oro. Tales empresas suelen ofrecer un valor alto, cobrar un precio de primera, bajar sus costos de fabricación y crear una cultura y visión corporativas fuertes.

- **Alberto Culver Company** La Alberto Culver Company es un ejemplo clásico de empresa de tamaño mediano que ha utilizado estrategias de ocupante de nichos del mercado para incrementar sus utilidades en un 36%, alcanzando los $85.4 millones de dólares sobre ventas de $1,770 millones en el año de 1997. El CEO Howard Bernick explica así la filosofía de Alberto Culver: "Sabemos qué somos y, lo que tal vez sea más importante, sabemos qué no somos. Sabemos que si tratamos de ganarle a Procter en su propio juego, vamos a caer cuan largos somos." En vez de ello, la empresa, conocida principalmente por sus productos para el cabello Alberto VO5, concentró sus recursos de marketing en la adquisición de un grupo de marcas de nicho pequeñas, que incluyen algunos productos no relacionados con la estética como los intensificadores del sabor Molly McButter y Mrs. Dash y el repelente de estática Static Guard.[51]

En un estudio de cientos de unidades de negocios, el Strategic Planning Institute descubrió que el rendimiento de la inversión promediaba un 27% en los mercados más pequeños, pero sólo el 11% en los mercados más grandes.[52] ¿Por qué es tan rentable ocupar nichos? La principal razón es que el ocupante del nicho llega a conocer tan bien a sus clientes meta que satisface sus necesidades mejor que otras empresas que venden a ese nicho casualmente. El resultado es que el ocupante del nicho puede cobrar un precio considerablemente alto en comparación con sus costos, es decir, logra un *margen alto*, mientras que quienes hacen marketing masivo logran un *volumen alto*.

Los ocupantes de nichos tienen tres tareas: crear nichos, expandir nichos y proteger nichos. Consideremos a Nike:

- **Nike** Nike, la empresa de zapatos deportivos, está creando continuamente nichos nuevos diseñando zapatos especiales para diferentes deportes y ejercicios como excursionismo, caminata, ciclismo, equipo de animación y windsurfing. Después de crear un mercado para un uso específico, Nike expande el nicho diseñando diferentes versiones y marcas dentro de esa categoría de calzado, como los Nike Air Jordans o Nike Airwalkers. Por último, Nike lucha para proteger su posición de liderazgo cuando nuevos competidores ingresan en el nicho.

La ocupación de nichos conlleva el importante riesgo de que el nicho de mercado se "seque" o sea atacado. En tal caso la empresa se quedará con recursos altamente especializados que tal vez no tengan otros usos valiosos. Consideremos a Minnetonka.

- **Minnetonka** Minnetonka, una pequeña empresa de Minnesota, desarrolló un jabón líquido en un dispositivo suministrador que era estético y cómodo en el cuarto de baño. Algunos hogares compraban el jabón como artículo de especialidad. Sin embargo, cuando las empresas grandes se percataron de este nicho, lo invadieron y lo convirtieron en un supersegmento. Colgate-Palmolive adquirió a Minnetonka en 1987.

La base para ocupar con éxito un nicho es la especialización. Quienes ocupan nichos pueden asumir los siguientes papeles especializados:

- *Especialista de usuario final:* La empresa se especializa en servir a un tipo de cliente de uso final. Por ejemplo, un *revendedor de valor agregado* (*VAR*, por sus siglas en inglés) adapta el hardware y software de computadora a segmentos de clientes específicos y puede cobrar un precio de primera.[53]
- *Especialista en nivel vertical:* La empresa se especializa en algún nivel vertical de la cadena de valor de producción-distribución. Una empresa del cobre podría especializarse en producir cobre bruto, componentes de cobre o productos de cobre terminados.
- *Especialista por tamaño de clientes:* La empresa se concentra en vender a clientes pequeños, medianos o grandes. Muchos ocupantes de nichos se especializan en servir a clientes pequeños que las empresas grandes descuidan.
- *Especialista en clientes específicos:* La empresa limita sus ventas a un cliente o a unos cuantos. Muchas empresas venden toda su producción a una sola empresa, como Sears o General Motors.
- *Especialista geográfico:* La empresa vende sólo en cierta localidad, región o área del mundo.
- *Especialista en producto o línea de productos:* La empresa trabaja o produce sólo una línea de productos o un solo producto. Una empresa podría fabricar sólo lentes para microscopios. Un detallista podría trabajar sólo corbatas.
- *Especialista en características de productos:* La empresa se especializa en producir cierto tipo de producto o de característica de producto. Rent-a-Wreck, por ejemplo, es una agencia de alquiler de automóviles que sólo renta coches "golpeados".
- *Especialista en taller de trabajos:* La empresa adapta sus productos a clientes individuales.
- *Especialista en calidad-precio:* La empresa opera en el extremo de calidad baja o alta del mercado. Hewlett-Packard se especializa en el extremo de alta calidad y precio alto del mercado de las calculadoras de bolsillo.
- *Especialista en servicio:* La empresa ofrece uno o más servicios que no prestan otras empresas. Un ejemplo sería un banco que acepta solicitudes de préstamos por teléfono y entrega en su domicilio el dinero al cliente.
- *Especialista de canal:* La empresa se especializa en servir a un solo canal de distribución. Por ejemplo, una empresa de bebidas gaseosas decide ofrecer una bebida en un envase extra-grande sólo en gasolineras.

El papa Juan Pablo II dio la bienvenida al nuevo milenio golpeando la Puerta Santa de la Basílica de San Pedro, tres veces, con un martillo especial.

La celebración del milenio terminó oficialmente en Roma, con el cierre de la Puerta Santa, el 6 de enero del 2000.

Puesto que los nichos pueden debilitarse, la empresa debe crear continuamente nichos nuevos. La empresa debe seguir ocupando nichos, pero no necesariamente siempre el mismo. Por ello, la *ocupación de múltiples nichos* es preferible a la *ocupación de un solo nicho*. Al hacerse fuerte en dos o más nichos, la empresa aumenta sus posibilidades de sobrevivir.

Las empresas que ingresan en un mercado deben poner la mira inicialmente en un nicho, no en todo el mercado. Vea *Profundice en el estudio del marketing*, "Estrategias para ingresar en mercados dominados por empresas establecidas".

BALANCEO DE LA ORIENTACIÓN HACIA LOS CLIENTES Y HACIA LOS COMPETIDORES

Hemos hecho hincapié en la importancia de que una empresa se posicione competitivamente como líder del mercado, retador, seguidor u ocupante de nicho. Sin embargo, una empresa no debe dedicar todo su tiempo a concentrarse en los competidores. Podemos distinguir

PROFUNDICE EN EL ESTUDIO DEL MARKETING

Estrategias para ingresar en mercados dominados por empresas establecidas

¿Qué estrategias de marketing pueden usar las empresas para ingresar en un mercado dominado por empresas establecidas? Biggadike examinó las estrategias de 40 empresas invasoras, y descubrió que 10 ingresaron con un precio más bajo, 9 igualaron los precios de las establecidas y 21 ingresaron con un precio más alto. En total, 28 afirmaron ofrecer una calidad superior, 5 igualaron la calidad de las establecidas y 7 dijeron tener una calidad más baja. Casi todos los invasores ofrecieron una línea de productos especializada y sirvieron a un segmento de mercado más estrecho. Menos del 20% logró abrir un canal de distribución nuevo. Más de la mitad de los invasores ofreció un nivel más alto de servicio al cliente. Más de la mitad también gastó menos que los establecidos por concepto de fuerza de ventas, publicidad y promoción. La mezcla de marketing ganadora fue: (1) precios más altos y más alta calidad, (2) línea de productos más angosta, (3) segmento de mercado más angosto, (4) canales de distribución similares, (5) servicio superior y (6) menor gasto en fuerza de ventas, publicidad y promoción.

Carpenter y Nakamoto examinaron estrategias para lanzar un producto nuevo a un mercado dominado por una marca, como Jell-O o Federal Express. (Estas marcas, que incluyen muchos pioneros en los mercados, son especialmente difíciles de atacar porque muchos son el estándar que se usa para juzgar a otras.) Los investigadores identificaron cuatro estrategias que tienen un buen potencial para producir utilidades en esta situación:

1. *Diferenciación:* Posicionarse lejos de la marca dominante con un precio comparable o superior y gastar mucho en publicidad para establecer la nueva marca como legítima alternativa. Ejemplo: Las motocicletas de Honda retan a Harley-Davidson.
2. *Retador:* Posicionarse cerca de la marca dominante gastando mucho en publicidad y con un precio comparable o superior para retar a la marca dominante como estándar de la categoría. Ejemplo: Pepsi contra Coke.
3. *Nicho:* Posicionarse lejos de la marca dominante con precio alto y bajo presupuesto publicitario, a fin de explotar un nicho rentable. Ejemplo: La pasta dental totalmente natural de Tom's of Maine contra Crest.
4. *Superior:* Posicionarse cerca de la marca dominante gastando poco en publicidad pero con un precio superior para moverse "mercado arriba" respecto a la marca dominante. Ejemplos: Chocolates Godiva y helado Häagen-Dazs contra las marcas estándar.

Schnaars examinó las estrategias de empresas que invadieron con éxito mercados ocupados y finalmente se adueñaron del liderazgo. Él detalló más de 30 casos en los que el imitador desplazó al innovador, que incluyen:

Producto	***Innovador***	***Imitador***
Software procesador de textos	Word Star	WordPerfect
Software de hoja de cálculo	Unicalc	later Word
Tarjetas de crédito	Diners' Club	Visa and MasterCard
Bolígrafos	Reynolds	Parker
Escáners para CAT	EMI	General Electric
Calculadoras de bolsillo	Bowmar	Texas Instruments
Procesadores de alimentos	Cuisinart	Black & Decker

Los imitadores capturaron el mercado ofreciendo precios más bajos, vendiendo un producto mejorado o utilizando un poder de mercado y recursos superiores.

Fuente: Vea Ralph Biggadike, *Entering New Markets: Strategies and Performance* (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1977), pp. 12-20; Gregory S. Carpenter y Kent Nakamoto, "Competitive Strategies for Late Entry into a Market with a Dominant Brand", *Management Science*, octubre de 1990, pp. 1268-78; Gregory S. Carpenter y Kent Nakamoto, "Competitive Late Mover Strategies", trabajo en proceso, Northwestern University, 1993; y Steven P. Schnaars, *Managing Imitation Strategies: How Later Entrants Seize Markets from Pioneers* (Nueva York: Free Press, 1994).

dos tipos de empresas: las centradas en los competidores y las centradas en los clientes. Una *empresa centrada en los competidores* fija su rumbo así:

Situación

- El competidor W está decidido a aplastarnos en Miami.
- El competidor X está mejorando su cobertura de distribución en Houston y mermando nuestras ventas.
- El competidor Y recortó su precio en Denver, y perdimos tres puntos de participación
- El competidor Z introdujo una nueva característica de servicio en Nueva Orleans, y estamos perdiendo ventas.

Reacciones

- Nos retiraremos del mercado de Miami porque no podemos gastar lo que se necesita para librar esta batalla.
- Incrementaremos nuestro gasto en publicidad en Houston.
- Igualaremos el recorte de precio del competidor Y en Denver.

- Incrementaremos nuestro presupuesto de promoción de ventas en Nueva Orleans.

Este tipo de planeación tiene ventajas y desventajas. En el lado positivo, la empresa desarrolla una orientación de combate: capacita a su gente de marketing para que esté siempre alerta, pendiente de los debilidades en la posición de sus competidores y en la suya propia. En el lado negativo, la empresa es demasiado reactiva; en lugar de formular y ejecutar una estrategia consistente orientada hacia los clientes, determina sus acciones con base en las de sus competidores. La empresa no avanza hacia sus propias metas; no sabe a dónde irá a dar, porque mucho depende de lo que hagan sus competidores.

Una *empresa centrada en los clientes* se fija más en lo que sucede con sus clientes al formular sus estrategias. Una empresa así prestaría atención a lo siguiente:

En el nuevo milenio, Mines to Vines, una organización a nivel mundial, se está dedicando a reconvertir en viñedos los campos de minas de Bosnia._

Situación

- El mercado total está creciendo un 4% anual.
- El segmento sensible a la calidad está creciendo un 8% anual.
- El segmento de clientes que busca gangas también está creciendo con rapidez, pero estos clientes no son fieles a un proveedor durante mucho tiempo.
- Un número creciente de clientes han expresado interés en una línea directa que opere las 24 horas, que nadie en la industria ofrece.

Reacciones

- Concentraremos nuestros esfuerzos en llegar al segmento de calidad del mercado y satisfacerlo. Compraremos mejores componentes, mejoraremos el control de calidad y orientaremos nuestro tema publicitario hacia la calidad.
- Evitaremos los recortes de precio y las gangas porque no queremos al tipo de clientes que compra de esta manera.
- Instalaremos una línea directa que opere las 24 horas si parece prometedora.

Es evidente que la empresa centrada en el cliente está en una mejor posición para identificar nuevas oportunidades y fijar un rumbo estratégico que produzca utilidades a largo plazo. Mediante la vigilancia de las necesidades de los clientes, la empresa puede decidir cuáles grupos de clientes y cuáles necesidades emergentes es más importante servir, dados sus recursos y objetivos.

En la práctica, las empresas deben vigilar con cuidado tanto a sus clientes como a sus competidores.

RESUMEN

1. Para preparar una estrategia de marketing eficaz, una empresa debe estudiar a sus competidores además de a sus clientes reales y potenciales. Las empresas necesitan identificar las estrategias, objetivos, fuerzas y debilidades, y patrones de reacción de sus competidores; también necesitan saber cómo diseñar un sistema de inteligencia competitiva eficaz que les indique a cuáles competidores deben atacar y a cuáles deben evitar.
2. Los competidores más cercanos de una empresa son los que buscan satisfacer a los mismos clientes y necesidades, y que hacen ofertas similares. Las empresas también deben prestar atención a los competidores potenciales, quienes podrían ofrecer formas nuevas o distintas de satisfacer las mismas necesidades. La empresa debe identificar a sus competidores utilizando análisis basados tanto en la industria como en el mercado.
3. Es preciso recabar, interpretar y diseminar continuamente inteligencia competitiva. Los gerentes deben recibir información oportuna acerca de los competidores. Si cuentan con buena inteligencia competitiva, para los gerentes es más fácil formular sus estrategias.
4. Los gerentes necesitan realizar un análisis de valor de clientes que revele las fuerzas y debilidades de la empresa, en comparación con los competidores. El propósito de este análisis es determinar los beneficios que buscan los clientes y cómo perciben el valor relativo de las ofertas de los competidores.

5. Un líder de mercado tiene la participación más grande de mercado del producto pertinente. Para seguir siendo dominante, el líder busca formas de expandir la demanda total del mercado, intenta proteger su participación actual de mercado, y tal vez trata de incrementar su participación.
6. Un retador del mercado ataca al líder del mercado y a otros competidores en un esfuerzo agresivo por incrementar su participación de mercado. Los retadores pueden escoger entre cinco tipos generales de ataque: frontal, de flancos, envolvente, de desvío, de guerrilla o cualquier combinación de éstos. Los retadores también deben escoger estrategias específicas: descontar precios, producir mercancías más baratas, producir bienes de prestigio, producir una amplia gama de mercancías, innovar en cuanto a productos o distribución, mejorar los servicios, reducir los costos de fabricación, o hacerse publicidad intensiva.
7. Un seguidor de mercado es una empresa de segundo nivel que está dispuesta a mantener su participación de mercado y a no hacer olas. Un seguidor puede desempeñar el papel de falsificador, clonador, imitador o adaptador.
8. Un ocupante de nicho de mercado sirve a segmentos pequeños del mercado que no atienden las empresas más grandes. La clave para ocupar nichos con éxito es la especialización. Los ocupantes de nichos pueden escoger uno o más de los siguientes papeles de especialista: en usuarios finales, en nivel vertical, por tamaño del cliente, en un cliente específico, geográfico, en producto o línea de productos, en característica de producto, en taller de trabajos, por precio-calidad, en servicio, o en canal. En general es preferible ocupar varios nichos a ocupar uno solo.
9. Aunque es muy importante tener una orientación competitiva en los mercados globales de hoy, las empresas no deben exagerar su hincapié en los competidores. Las empresas deben establecer un buen equilibrio entre la vigilancia de los consumidores y de los competidores.

APLICACIONES

CONCEPTOS DEL CAPÍTULO

1. Usted forma parte de un equipo de la gerencia de producto de una línea de detergentes para ropa de Lever Brothers. El objetivo de su grupo es retar la línea de detergentes para ropa de P&G y convertirse en el líder del mercado, pero usted no está seguro de cómo debe proceder. Analice los pros y contras de cada una de las siguientes estrategias en este mercado: (a) ataque frontal, (b) ataque por los flancos, (c) ataque envolvente, (d) ataque de desvío y (e) ataque de guerrilla.

2. En el campo médico hay una lucha entre las tecnologías viejas y las nuevas. Tradicionalmente, un cirujano practica incisiones grandes en el paciente, pero en la cirugía endoscópica el médico realiza un corte diminuto e inserta un instrumento tubular delgado llamado trocar en el cuerpo para realizar la cirugía. La United States Surgical Corporation (USSC) comenzó a vender equipo para cirugía endoscópica a fines de los años ochenta, seguida de Ethicon Endo-Surgery, una empresa de Johnson & Johnson, a principios de los años noventa. La Tabla 1 resume la investigación de valor del cliente realizada por Johnson & Johnson en cuanto a las diferencias entre la cirugía endoscópica y la tradicional.

   Suponiendo que los cirujanos cobren lo mismo por ambos tipos de cirugía, ¿qué forma es mejor: la endoscópica o la tradicional? ¿Cómo puede el negocio Ethicon Endo-Surgery de Johnson & Johnson obtener una ventaja competitiva sobre USSC, que tiene la ventaja de haber salido primero al mercado?

3. A continuación se presentan varias fortalezas de la empresa revelados durante una auditoría interna de un detallista de suministros de oficina que compite con Office Max.

   a. Características innovadoras del producto

   b. Distribución amplia

   c. Costos y precios más bajos

   d. Línea de productos amplia

   e. Buen servicio técnico

   ¿Cómo podría traducirse cada una de estas fortalezas en beneficios para el cliente que confieran a este detallista una ventaja competitiva sobre Office Max?

TABLA 1

Perfil de calidad: operaciones de vesícula biliar: cirugía endoscópica *versus* cirugía tradicional

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Desempeño				
Atributos de calidad	*Método endo*	*Método tradicional*	*Proporción[a]*	*Peso relativo*	*peso proporción*
Recuperación en casa	1–2 semanas	6–8 semanas	3.0	40	120
Estancia en hospital	1–2 días	3–7 días	2.0	30	60
Tiempo de operación	1/2–1 hora	1–2 horas	2.0	15	30
Posibilidad de complicación	5%	10%	1.5	10	15
Cicatriz post-operativa	0.5–1 pulg	3–5 pulg	1.4	05	07
		Suma de pesos de calidad:	100		
		Puntaje de calidad percibido por el mercado:			232
		Proporción de calidad percibida por el mercado:			2.32

[a]En este ejemplo las proporciones no se calculan directamente a partir de las mediciones de desempeño de las columnas 1 y 2; se basan en puntajes de desempeño del 1 al 10 que se vinculan con los datos de desempeño mostrados.

MARKETING Y PUBLICIDAD

1. El Servicio Postal de Estados Unidos (USPS) publica anuncios que explican a los negocios los beneficios de llegar a los clientes a través de correo directo. La Figura 1 es un anuncio del USPS que ofrece un kit gratuito que enseña a la gente de marketing cómo añadir correo directo a su combinación de medios. ¿La estructura de la industria del correo de primera clase es un monopolio puro, un oligopolio, una competencia monopolista o una competencia pura? Apoye su respuesta. ¿Qué estructura competitiva tiene la industria de la entrega al día siguiente en la que compite el Correo Exprés? ¿Qué implicaciones tiene esto para la forma en que el USPS hace marketing del correo de primera clase en el mercado de negocios? Y el marketing del Correo Exprés en el mercado de negocios?

Figura 1

EL ENFOQUE TECNOLÓGICO

Levi Strauss & Company está utilizando tecnología de fabricación de personalización masiva para llevar la especialización de tallas de clientes hasta un nuevo nivel en una estrategia de nicho de mercado innovadora para sus jeans. El programa, llamado Levi's Original Spin, permite a los clientes ordenar jeans confeccionados de forma especial siguiendo sus especificaciones personales. Los vendedores de Levi's toman sólo tres medidas del cuerpo, y los clientes escogen el color, tela, el ensanchamiento de la pierna, el tipo de bragueta y el corte del modelo. Estas especificaciones se transmiten electrónicamente a la fábrica de Levi's, donde el equipo automatizado fabrica jeans a la medida de dos a tres semanas.

Visite las páginas de Original Spin en el sitio Web de Levi's (www.levi.com/originalspin/) para enterarse de los detalles del programa. ¿Cómo ayuda a Levi's este programa a competir más eficazmente contra Wrangler y Lee, dos competidores tradicionales en el mercado de los jeans? ¿Lo que busca Levi's es un margen amplio o un gran volumen con semejante estrategia de nicho? ¿Cómo lo sabe?

MARKETING PARA EL MILENIO

La desintermediación por medio de Internet está alterando el campo de juego competitivo en muchas industrias, desde el de bienes tangibles como los automóviles (ejemplificado por Auto By Tel) hasta servicios intangibles como seguros (ejemplificado por LifeQuote). Examinando más de cerca la desintermediación en la industria de los viajes, considere la competencia que una agencia de viajes local enfrenta por parte de los sitios Web de aerolíneas como American Airlines y los sitios Web de viajes como Expedia de Microsoft.

Visite el sitio Web de American Airlines (www.aa.com) para ver lo que ofrece, incluyendo tarifas especiales, horarios y precios de vuelos, programas de viajero frecuente, información acerca del acceso a aeropuertos, etc. Luego, visite el sitio Web de Expedia (www.expedia.com) para conocer lo que ofrece, incluyendo reservaciones de pasajes aéreos, renta de automóviles y cuartos de hotel, información acerca de los destinos, mapas y más. ¿En qué se parecen estos sitios y qué diferencias tienen? ¿Qué ofrecen estos sitios tradicionales que no ofrecen las agencias de viajes tradicionales? ¿Qué ofrecen las agencias de viaje tradicionales que no ofrecen estos sitios? ¿Qué implicaciones tiene esto para las agencias tradicionales que compiten con estos sitios en línea?

USTED ES EL MERCADÓLOGO: PLAN DE MARKETING DE SONIC

La estrategia competitiva es importante en dos áreas del plan de marketing. En primer lugar, al evaluar la situación de marketing actual, las empresas tienen que examinar las fuerzas y debilidades y los patrones de reacción de sus competidores. En segundo lugar, las empresas tienen que utilizar inteligencia competitiva para definir su estrategia competitiva general, a la cual apoya la mezcla de marketing.

Como ayudante de Jane Melody, usted está analizando la situación competitiva de Sonic y preparando su estrategia competitiva para los sistemas de sonido modulares. Suponiendo que Sonic no es el líder del mercado, conteste las siguientes preguntas acerca de la estrategia competitiva (indicando la necesidad de inteligencia competitiva donde sea necesaria):

- *¿En qué grupo estratégico está Sonic?*
- *¿Qué empresa es el líder del mercado, y qué objetivos, fuerzas y debilidades tiene? (¿Qué inteligencia competitiva adicional se necesita?)*
- *Como retador del mercado, ¿qué estrategia competitiva sería la más eficaz para Sonic?*
- *Dada esa estrategia competitiva, ¿cómo definiría el objetivo estratégico y la estrategia de ataque de Sonic?*

Piense detenidamente en cómo la estrategia competitiva de Sonic afectará su mezcla de marketing. Luego resuma sus hallazgos y conclusiones en un plan de marketing por escrito.

1. Michael E. Porter, *Competitive Strategy* (Nueva York: Free Press, 1980), pp. 22-23.
2. Vea Al Ries y Jack Trout, *Marketing Warfare* (Nueva York: McGraw-Hill, 1986).
3. Vea Leonard M. Fuld, *The New Competitor Intelligence: The Complete Resource for Finding, Analyzing, and Using Information About Your Competitors* (Nueva York: John Wiley, 1995); John A. Czepiel, *Competitive Marketing Strategy* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1992).
4. Vea Hans Katayama, "Fated to Feud: Sony versus Matsushita", *Business Tokyo*, noviembre de 1991, pp. 28-32.
5. Michael Krantz, "Click Till You Drop", *Time*, 20 de julio de 1998, pp. 34-39; Michael Krauss, "The Web Is Taking Your Customers for Itself", *Marketing News*, 8 de junio de 1998, p. 8.
6. Vea Kathryn Rudie Harrigan, "The Effect of Exit Barriers upon Strategic Flexibility", *Strategic Management Journal* 1 (1980): 165-76.
7. Vea Michael E. Porter, *Competitive Advantage* (Nueva York: Free Press, 1985), pp. 225, 485.
8. Porter, *Competitive Strategy*, cap. 13.
9. *Ibid.*, cap. 7.
10. "The Hardest Sell", *Newsweek*, 30 de marzo de 1992, p. 41.
11. William E. Rothschild, *How to Gain (and Maintain) the Competitive Advantage* (Nueva York: McGraw-Hill, 1989), cap. 5.
12. Vea Robert V. L. Wright, *A System for Managing Diversity* (Cambridge, MA: Arthur D. Little, diciembre de 1974).
13. Lo que sigue se tomó de diversos escritos de Bruce Henderson, incluidos "The Unanswered Questions, The Unsolved Problems" (trabajo presentado en un discurso en la Northwestern University en 1986); *Henderson on Corporate Strategy* (Nueva York: Mentor, 1982); y "Understanding the Forces of Strategic and Natural Competition", *Journal of Business Strategy*, invierno de 1981, pp. 11-15.
14. Si desea un tratamiento más amplio, vea Leonard M. Fuld, *Monitoring the Competition* (Nueva York: John Wiley, 1988).
15. "Spy/Counterspy", *Context*, verano de 1998, pp. 20-21.
16. Steven Flax, "How to Snoop on Your Competitors", *Fortune*, 14 de mayo de 1984, pp. 29-33.
17. Porter, *Competitive Advantage*, pp. 226-27.
18. *Ibid.*, cap. 6.
19. Paul Lukas, "First: Read Column, Rinse, Repeat", *Fortune*, 3 de agosto de 1998, p. 50.
20. Vea Carla Rapoport, "You Can Make Money in Japan", *Fortune*, 12 de febrero de 1990, pp. 85-92; Keith H. Hammonds, "A Moment Kodak Wants to Capture", *Business Week*, 27 de agosto de 1990, pp. 52-53; Alison Fahey, "Polaroid, Kodak, Fuji Get Clicking", *Advertising Age*, 20 de mayo de 1991, p. 18; y Peter Nulty, "The New Look of Photography", *Fortune*, 1o. de julio de 1991, pp. 36-41.
21. Erika Rasmusson, "The Jackpot", *Sales & Marketing Management*, junio de 1998, pp. 35-41.
22. Ron Winslow, "Missing a Beat: How a Breakthrough Quickly Broke Down for Johnson & Johnson-Its Stent Device Transformed Cardiac Care, Then Left a Big Opening for Rivals-'Getting Kicked in the Shins'", *Wall Street Journal*, 18 de septiembre de 1998, p. A1.
23. La intensificación de la competencia en todo el mundo en años recientes ha estimulado el interés de la gerencia en los modelos de guerra militar; vea Sun Tsu, *The Art of War* (London: Oxford University Press, 1963); Miyamoto Mushashi, *A Book of Five Rings* (Woodstock, NY. Overlook Press, 1974); Carl von Clausewitz, *On War* (London: Routledge & Kegan Paul, 1908); y B. H. Liddell-Hart, *Strategy* (Nueva York: Praeger, 1967).
24. Estas seis estrategias de defensa, así como las cinco estrategias de ataque, se tomaron de Philip Kotler y Ravi Singh, "Marketing Warfare in the 1980s", *Journal of Business Strategy*, invierno de 1981, pp. 30-41. Si desea leer más, vea Gerald A. Michaelson, *Winning the Marketing War. A Field Manual for Business Leaders* (Lanham, MD: Abt Books, 1987); Ries y Trout, *Marketing Warfare;* Jay Conrad Levinson, *Guerrilla Marketing* (Boston, MA: Houghton-Mifflin Co., 1984); y Barrie G. James, *Business Wargames* (Harmondsworth, England: Penguin Books, 1984).
25. Seanna Broder, "Reheating Starbucks", *Business Week*, 28 de septiembre de 1998, p. A1.
26. Vea Porter, *Competitive Strategy*, cap. 4.
27. Richard Thomkins, "Wal-Mart Invades Food Chain Turf", *St. Louis Post-Dispatch*, 7 de octubre de 1998, p. C1.
28. *Participación relativa de mercado* es la participación del negocio del mercado al que sirve, en comparación con la participación combinada de sus tres competidores más grandes, expresada como porcentaje. Por ejemplo, si este negocio tiene el 30% del mercado y sus tres competidores más grandes tienen el 20%, el 10% y el 10%: 30/(20 + 10 + 10) = 75% de participación relativa de mercado.
29. Sidney Schoeffler, Robert D. Buzzell y Donald E Heany, "Impact of Strategic Planning on Profit Performance", *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1974, pp. 137-45; y Robert D. Buzzell, Bradley T. Gale y Ralph G. M. Sultan, "Market Share-A Key to Profitability", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1975, pp. 97-106.
30. Vea Buzzell *et al.*, "Market Share", pp. 97, 100. Los resultados se comprobaron en estudios de PIMS más recientes, en los que la base de datos ya incluye más de 2,600 unidades de negocios en una gama muy amplia de industrias. Vea Robert D. Buzzell y Bradley T. Gale, *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance* (Nueva York: Free Press, 1987).
31. Richard G. Hamermesh, M. J. Anderson Jr. y J. E. Harris, "Strategies for Low Market

Share Businesses", *Harvard Business Review,* mayo-junio de 1978, pp. 95-102.

32. Carolyn Y. Woo y Arnold C. Cooper, "The Surprising Case for Low Market Share", *Harvard Business Review,* noviembre-diciembre de 1982, pp. 106-13; vea también su "Market-Share Leadership-Not Always So Good", *Harvard Business Review,* enero-febrero de 1984, pp. 2-4.
33. Esta curva supone que el rendimiento de las ventas antes de impuestos tiene una correlación marcada con la rentabilidad y que los ingresos de la empresa representan su participación de mercado. Michael Porter, en su *Competitive Strategy,* p. 43, muestra una urva similar con forma de V.
34. Patricia Sellers, "McDonald's Starts Over", *Fortune,* 22 de junio de 1998, pp. 34-35; David Leonhardt, "McDonald's Can It Regain Its Golden Touch?" *Business Week,* 9 de marzo de 1998, pp. 70-77.
35. Steve Hamm, "Microsoft's Future", *Business Week,* 19 de enero de 1998, pp. 58-68.
36. Philip Kotler y Paul N. Bloom, "Strategies for High Market-Share Companies", *Harvard Business Review,* noviembre-diciembre de 1975, pp. 63-72. Vea también Porter, *Competitive Advantage,* pp. 221-26.
37. Robert D. Buzzell y Frederick D. Wiersema, "Successful Share-Building Strategies", *Harvard Business Review,* enero-febrero de 1981, pp. 135-44.
38. Ronald Henkoff, "P&G: New & Improved", *Fortune,* 14 de octubre de 1996, pp. 151-60.
39. Zachary Schiller, "Ed Artzt's Elbow Grease Has P&G Shining", *Business Week,* 10 de octubre de 1994, pp. 84-85.
40. Sarah Lorge, "Top of the Charts: Procter & Gamble", *Sales & Marketing Management,* julio de 1998, p. 50; Jane Hodges, "P&G Tries to Push Online Advertising", *Fortune,* 28 de septiembre de 1998, p. 280.
41. Vea Robert J. Dolan, "Models of Competition: A Review of Theory and Empirical Evidence", en *Review of Marketing,* ed. Ben M. Ems y Kenneth J. Roering (Chicago: American Marketing Association, 1981), pp. 224-34.
42. Kevin Maney, "Sun Rises on Java's Promise: CEO McNealy Sets Sights on Microsoft", *USA Today,* 14 de julio de 1997, p. B1; Robert D. Hof, "A Java in Every Pot? Sun Aims to Make It the Language of All Smart Appliances", *Business Week,* 27 de julio de 1998, p. 71.
43. Holman W. Jenkins Jr., "Business World: On a Happier Note, Orange Juice", *Wall Street Journal,* 23 de septiembre de 1998, p. A23.
44. Theodore Levitt, "Innovative Imitation", *Harvard Business Review,* septiembre-octubre de 1966, pp. 63 y sigs. Vea también Steven P. Schnaars, *Managing Imitation Strategies: How Later Entrants Seize Markets from Pioneers* (Nueva York: Free Press, 1994).
45. Greg Burns, "A Fruit Look by Any Other Name", *Business Week,* 26 de junio de 1995, pp. 72, 76.
46. Stuart F. Brown, "The Company that Out-Harleys Harley", *Fortune,* 28 de septiembre de 1998, pp. 56-57.
47. Allen J. McGrath, "Growth Strategies with a "90s Twist", *Across the Board,* marzo de 1995, pp. 43-46.
48. Stephanie Anderson, "Who's Afraid of J&J and 3M?" *Business Week,* 5 de diciembre de 1994, pp. 66-68.
49. Richard A. Melcher, "From the Microbrewers Who Brought You Bud, Coors . . . ," *Business Week,* 24 de abril de 1995, pp. 66-70.
50. Donald K. Clifford y Richard E. Cavanaugh, *The Winning Performance: How America's High- and Midsize Growth Companies Succeed* (Nueva York: Bantam Books, 1985).
51. Jim Kirk, "Company Finds Itself, Finds Success, Alberto-Culver Adopts Strategy of Knowing Its Strengths and Promoting Small Brands, Rather Than Tackling Giants", *Chicago Tribune,* 22 de enero de 1998, sección de negocios, p. 1.
52. Informado en E. R. Linneman y L. J. Stanton, *Making Niche Marketing Work* (Nueva York: McGraw-Hill, 1991).
53. Vea Bro Uttal, "Pitching Computers to Small Businesses", *Fortune,* 1o. de abril de 1985, pp. 95-104; vea también Stuart Gannes, "The Riches in Market Niches", *Fortune,* 27 de abril de 1987, pp. 227-30.

CAPÍTULO

9

Identificación de segmentos de mercado y selección de mercados meta

En este capítulo contestaremos las siguientes preguntas:

- ¿Cómo puede una empresa identificar los segmentos que constituyen un mercado?
- ¿Qué criterios puede usar una empresa para escoger los mercados meta más atractivos?

MARKETING según Kotler

No compre participación de mercado. Averigüe cómo ganársela.

Una empresa no puede servir a todos los clientes de un mercado amplio como el de las computadoras o el de las bebidas gaseosas. Los clientes son demasiado numerosos y diversos en cuanto a sus necesidades de compra. La empresa tiene que identificar los segmentos de mercado a los que puede servir de forma más eficaz. Aquí examinaremos los niveles de segmentación, patrones de segmentación, el procedimiento de segmentación de mercados, las bases para segmentar mercados de consumo y de negocios, y los requisitos para una segmentación eficaz.

Muchas empresas están adoptando la *selección de mercados meta*. Aquí, quienes venden distinguen los principales segmentos de mercado, ponen la mira en uno o más de esos segmentos, y desarrollan productos y programas de marketing adaptados a cada uno. En lugar de dispersar su labor de marketing (un enfoque de "escopeta"), pueden concentrarse en los compradores que es más probable que puedan satisfacer (un enfoque de "rifle").

La selección de mercados meta requiere que los mercadólogos den tres pasos principales:

1. Identificar y definir los perfiles de distintos grupos de compradores que podrían requerir productos o mezclas de marketing distintos (segmentación de mercados).
2. Seleccionar uno o más segmentos de mercado en los cuales ingresar (selección de mercados meta).
3. Establecer y comunicar los beneficios distintivos clave de los productos en el mercado (posicionamiento en el mercado)

En este capítulo nos concentraremos en las primeras dos preguntas. El próximo capítulo tratará el posicionamiento en el mercado.

NIVELES Y PATRONES DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Comenzaremos por examinar los diversos niveles y patrones de la segmentación de mercados.

NIVELES DE SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Millennium Team es una empresa en línea de profesionales de marketing.

La segmentación de mercados es un esfuerzo por mejorar la precisión del marketing de una empresa. El punto de partida de cualquier análisis de segmentación es el *marketing masivo*. En el marketing masivo, la parte vendedora realiza la producción masiva, distribución masiva y promoción masiva de un producto para todos los compradores. Henry Ford fue el epítome de semejante estrategia de marketing cuando ofreció el Ford Modelo T "en cualquier color, en tanto fuera negro". Coca-Cola también practicó marketing masivo cuando vendió un solo tipo de Coca-Cola en una botella de 6.5 onzas.

El argumento en favor del marketing masivo es que crea el mercado potencial más grande, que da pie a los costos más bajos, que a su vez da pie a precios más bajos o márgenes más amplios. Sin embargo, muchos críticos señalan la creciente fragmentación del mercado, lo cual dificulta el marketing masivo. Según Regis McKenna,

> *[Los consumidores] tienen más formas de hacer sus compras: en centros comerciales gigantes, tiendas de especialidad y supertiendas; a través de catálogos de pedidos por correo, redes de compras en casa y tiendas virtuales en Internet. Y se les bombardea con mensajes a través de un número creciente de canales: televisión abierta y dirigida, radio, redes de computadoras en línea, la Internet, servicios telefónicos como fax y telemarketing, y revistas de nicho y otros medios impresos.*[1]

La proliferación de medios publicitarios y canales de distribución está dificultando la práctica del marketing "unitalla". Hay quienes aseguran que el marketing masivo está muriendo. No es de sorprender que muchas empresas estén recurriendo al micromarketing en uno de cuatro niveles: segmentos, nichos, áreas locales e individuos.

Marketing de segmento

Un *segmento de mercado* consiste en un grupo grande que se puede identificar dentro de un mercado y que tiene deseos, poder de compra, ubicación geográfica, actitudes de compra

o hábitos de compra similares. Por ejemplo, una empresa automovilística podría identificar cuatro segmentos amplios: compradores que están buscando primordialmente transporte básico, o alto desempeño, o lujo, o seguridad.

La segmentación es un enfoque a medio camino entre el marketing masivo y el marketing individual. Se supone que los compradores de cada segmento son muy similares en cuanto a deseos y necesidades, aunque en realidad no hay dos compradores iguales. Anderson y Narus recomiendan a los mercadólogos presentar *ofertas de mercado flexibles* en lugar de una oferta estándar a todos los miembros de un segmento.[2] Una oferta de mercado flexible consta de dos partes: una *solución desnuda* que consiste en elementos de producto y servicio que todos los miembros del segmento valoran, y *opciones* que algunos miembros del segmento valoran. Cada opción implica un cargo adicional. Por ejemplo, Delta Airlines ofrece a todos los pasajeros de clase económica un asiento, comida y bebidas no alcohólicas, y cobra extra por bebidas alcohólicas y audífonos para los pasajeros que los quieren. Siemens vende cajas revestidas de metal cuyo precio incluye entrega gratuita y una garantía, pero también ofrece instalación, pruebas y periféricos de comunicación como opciones de costo extra.

El marketing de segmentos ofrece varios beneficios que no ofrece el marketing masivo. La empresa puede crear una oferta de producto o servicio más afinada y ponerle el precio apropiado para el público objetivo. La selección de canales de distribución y canales de comunicación se facilita mucho. Además, es posible que la empresa enfrente menos competidores en un segmento específico.

"Los avances económicos más grandes del milenio —y la mayor parte de los grandes logros tecnológicos— están inextricablemente ligados al desarrollo de nuevas fuentes de energía, según el *Wall Street Journal Millennium Report*.

Marketing de nichos

Un *nicho* es un grupo con una definición más estrecha, por lo regular un mercado pequeño cuyas necesidades no están siendo bien atendidas. Los mercadólogos normalmente identifican los nichos dividiendo un segmento en subsegmentos o definiendo un grupo que busca una combinación distintiva de beneficios. Por ejemplo, el segmento de los fumadores consuetudinarios incluye a quienes están tratando de dejar de fumar y a quienes no les interesa.

Mientras que los segmentos son relativamente grandes y por lo regular atraen a varios competidores, los nichos son pequeños y normalmente sólo atraen a uno o dos. Las empresas grandes, como IBM, pierden fragmentos de su mercado a los ocupantes de nichos: Dalgic llamó a esta confrontación "guerrillas contra gorilas".[3] Por ello algunas empresas grandes han adoptado el marketing de nichos, lo cual ha requerido una mayor descentralización y ciertos cambios en la forma de operar. Johnson & Johnson, por ejemplo, consta de 170 filiales (unidades de negocios), muchas de las cuales se concentran en mercados de nicho.

La preponderancia del marketing de nichos —e incluso de "micronichos"— puede verse en los medios. Basta considerar la proliferación de nuevas revistas (en 1998 se lanzaron 1,000 revistas nuevas) dirigidas a nichos específicos, divididas y subdivididas a lo largo de líneas de origen étnico, género u orientación sexual: *B1G2* (que significa "negro primero, gay segundo") es una revista de estilo de vida para hombres negros homosexuales basada en Nueva York. También está *Aqua*, una revista bimestral para aficionados al buceo y el esnórquel, y *Quince*, una revista basada en Miami, exclusiva para muchachas adolescentes de origen hispánico. A medida que la mirada de los medios se torna hacia adentro, surgen publicaciones como *Content* de Stephen Brill, una revista acerca de los medios dirigida a los consumidores.[4]

El satélite *Deep Space One* está probando una nueva tecnología de energía: un sistema de propulsión por iones que podría impulsar vehículos espaciales en el nuevo milenio.

Supuestamente, quienes hacen marketing a nichos entienden tambien las necesidades de sus clientes que éstos de buena gana pagan más. Ferrari obtiene un buen precio por sus automóviles porque los compradores leales sienten que ningún otro coche ofrece algo parecido al conjunto de beneficios de producto-servicio-membresía que ofrece Ferrari.

Un nicho atractivo se caracteriza por lo siguiente: los clientes del nicho tienen un conjunto bien definido de necesidades; pagan un precio superior a la empresa que mejor satisface sus necesidades; es poco probable que el nicho atraiga a otros competidores; el ocupante del nicho logra ciertas economías gracias a la especialización; y el nicho tiene potencial de tamaño, utilidades y crecimiento.

Tanto las empresas grandes como las pequeñas pueden practicar marketing de nichos. He aquí algunos ejemplos de empresas grandes que han incursionado en el marketing de nichos:

- **Ramada** Ramada Franchises Enterprises ofrece alojamiento en diversos nichos: Ramada Limited para viajeros que no desean gastar mucho; Ramada Inn para quienes buscan un hotel de precio mediano con todos los servicios; Ramada Plaza, una nueva oferta en el nicho de precio mediano-superior; Ramada Hotels que ofrecen servicio de tres estrellas; y los hoteles Ramada Renaissance que ofrecen servicio de cuatro estrellas.
- **Estée Lauder** Los cuatro perfumes de prestigio más vendidos en Estados Unidos son de Estée Lauder. Siete de los diez productos de prestigio para maquillaje más

vendidos son de Estée Lauder. de los diez productos de prestigio para el cuidado de la piel más vendidos, ocho pertenecen a Estée Lauder. No obstante, pocos consumidores de cosméticos se dan cuenta siquiera de que el producto que están comprando es de Estée Lauder porque la empresa es una experta para obtener y mercadear marcas que son atractivas para mujeres (y hombres) con todo tipo de gustos. Existe la marca Estée Lauder original, dirigida a gente mayor tipo "liga junior". También está Clinique, perfecta para la mamá en edad madura, con una miniván y sin tiempo que perder. Además, está la línea de moda M.A.C., que tiene como modelo-vocero a RuPaul, un travestido de más de dos metros de estatura. Para el tipo New Age, está la costosa línea Aveda, con su línea de aromaterapia, y la atrevida Origins, que la empresa espera se convertirá en una marca de $1,000 millones de dólares. Hay incluso marcas de bajo costo, como Jane by Sassaby, para adolescentes, que se pueden comprar en Wal-Mart y Rite Aid.[5]

En el curso del último milenio progresamos de la energía hidráulica a la energía iónica.

- **Progressive Corporation** Progressive, una aseguradora de automóviles de Cleveland, creció rápidamente como resultado de la ocupación de un nicho: la empresa vende seguros "no estándar" a conductores riesgosos con historial de accidentes automovilísticos o de ebriedad. Progressive cobra un precio alto por la cobertura, ha hecho mucho dinero, y no tuvo competidores durante varios años.

Linneman y Stanton afirman que hay mucho dinero en los nichos y creen que las empresas tendrán que ocupar nichos o arriesgarse a ser relegadas.[6] Blattberg y Deighton aseguran que "nichos demasiado pequeños para atenderse de forma rentable hoy se volverán viables a medida que aumente la eficiencia del marketing."[7] El bajo costo de abrir un negocio en Internet es un factor clave que hace que incluso servir a nichos aparentemente minúsculos sea rentable. Los negocios pequeños, en particular, se están haciendo ricos sirviendo a nichos pequeños en la World Wide Web. El 15% de los sitios Web comerciales que tienen menos de 10 empleados captan más de $100,000 dólares, y el 2% llega a captar más de $1 millón de dólares. La receta para ocupar con éxito nichos en Internet: escoger un producto difícil de hallar que los consumidores no necesiten ver y tocar. Estos dos empresarios de Web siguieron la receta con resultados asombrosos.[8]

- **Ostrichesonline.com** Mientras que los gigantes de Internet como el detallista de música CDnow y el vendedor de libros Amazon.com todavía no logran obtener utilidades, Steve Warrington está obteniendo utilidades de más de $100,000 dólares vendiendo avestruces, y todo tipo de derivados de esas aves, en línea (www.ostrichesonline.com). El negocio que Warrington lanzó por una bicoca en la Web generó ventas por $4 millones en 1998. Quienes visitan el sitio pueden comprar carne de avestruz, plumas, chaquetas de cuero, videos, cascarones de huevo y productos para la piel derivados del aceite corporal del avestruz.

- **Mesomorphosis.com** A los 26 años de edad, Millard Baker, un estudiante graduado de psicología clínica de la Universidad del Sur de Florida, lanzó un negocio basado en la Web para vender suplementos y aceites para fisicoculturismo (www.mesomorphosis.com). Aunque en realidad ya había otros sitios Web que vendían productos similares, pocos ofrecían artículos y contenido, así que Millard Baker añadió esos elementos a su sitio y ahora tiene ventas de 25,000 dólares al mes.

En muchos mercados actuales, los nichos son la regla. Vea *Profundice en el estudio del marketing*, "Campeones ocultos: empresas alemanas medianas prosperan ocupando nichos".

Marketing local

Cronología: Alrededor del año 1000, un esfuerzo sistemático comenzó a sustituir a la potencia muscular por la potencia mecánica.

El marketing dirigido está dando lugar a la adaptación de programas de marketing a las necesidades y deseos de grupos de clientes locales (áreas comerciales, barrios e incluso tiendas individuales). Citibank ofrece diferentes combinaciones de servicios bancarios en sus sucursales dependiendo de la demografía del vecindario. Kraft ayuda a las cadenas de supermercados a identificar los surtidos de quesos y la organización de anaqueles que optimizará las ventas de quesos en tiendas de bajos, medianos y altos ingresos, y en diferentes vecindarios étnicos.

Quienes están en favor de hacer local el marketing de una empresa ven la publicidad nacional como un desperdicio de dinero porque no se enfoca hacia las necesidades locales. Quienes se oponen al marketing local argumentan que eleva los costos de fabricación y marketing al reducir las economías de escala. Los problemas de logística se amplifican cuando las empresas tratan de cumplir con requisitos locales variables. La imagen general de una marca podría diluirse si el producto y el mensaje difieren en los diferentes lugares.

Campeones ocultos: empresas alemanas medianas prosperan ocupando nichos

La economía alemana tiene más de 300,000 empresas pequeñas y medianas (conocidas como el *Mittelstand*) que colectivamente representan dos terceras partes del producto interno bruto alemán y dan empleo a cuatro de cada cinco trabajadores. Aunque estas empresas tienen menos de 500 empleados, muchas disfrutan de participaciones de más del 50% en nichos de mercado globales bien definidos. Hermann Simon llamó a estos líderes de nichos globales *campeones ocultos* y los define como negocios que son el número uno o dos en el mercado mundial o número uno en el mercado europeo, con ventas anuales de menos de mil millones de dólares y visibilidad pública generalmente baja. He aquí algunos ejemplos:

- Tetra Food suministra el 80% del alimento para peces tropicales.
- Hohner tiene el 85% del mercado mundial de las armónicas.
- Becher tiene el 50% del mercado mundial de paraguas grandes.
- Steiner Optical tiene el 80% del mercado mundial de catalejos militares.

Estos campeones ocultos suelen encontrarse en mercados estables, por lo regular son propiedad de una familia o de un grupo pequeño, y gozan de larga vida. Su éxito puede explicarse como sigue:

1. Se dedican con ahínco a sus clientes y ofrecen un desempeño superior, servicio con sensibilidad de respuesta y entrega puntual (no precio bajo), además de fuerte empatía hacia el cliente.
2. Su alta gerencia se mantiene en contacto directo y regular con los principales clientes.
3. Hacen hincapié en una innovación continua cuyo propósito es beneficiar a los clientes.

Encontramos campeones ocultos en muchos otros países además de Alemania. Todos ellos comparten las características de combinar un foco intenso en los productos con diversidad geográfica y de establecer una reputación de líderes en el nicho objetivo.

Fuente: Hermann Simon, *Hidden Champions* (Boston: Harvard Business School Press, 1996).

Marketing individual

El nivel último de segmentación da pie a "segmentos de uno", "marketing personalizado" o "marketing de uno a uno".[9] Durante siglos, se atendía a los consumidores como individuos: el sastre confeccionaba el traje y el zapatero diseñaba zapatos para el individuo. Una buena parte del marketing de negocio a negocio actual es personalizado, en cuanto a que el fabricante adapta la oferta, logística, comunicaciones y condiciones financieras a cada cuenta importante. Las nuevas tecnologías —computadoras, bases de datos, producción con robots, correo electrónico y fax— permiten a las empresas volver al marketing personalizado, o lo que se conoce como "personalización masiva".[10] La *personalización masiva* es la capacidad para preparar de manera masiva productos y comunicaciones diseñados individualmente para satisfacer los requisitos de cada cliente.

- **Andersen Windows** Andersen Windows de Bayport, Minnesota, un fabricante de ventanas para la industria de la construcción de casas que tiene ventas por $1,000 millones de dólares, se dedicó a la personalización masiva después de que las adiciones a su línea de productos produjeron catálogos gruesos y poco manejables y a una desconcertante multiplicidad de opciones para los dueños de casas y contratistas. En un periodo de seis años, el número de productos se ha triplicado. A fin de crear orden —o, más bien, órdenes personalizadas— en el caos, Andersen desarrolló una versión computarizada interactiva de sus catálogos para distribuidores y detallistas que está conectada directamente a la fábrica. Con el sistema, que ahora está instalado en 650 salas de exhibición, los vendedores pueden ayudar a los clientes a personalizar cada ventana, verificar la solidez estructural del diseño y generar una cotización. Luego, Andersen desarrolló un proceso de fabricación de "lotes de uno" en el que todo se hace bajo pedido, lo que reduce los inventarios de piezas terminadas (que representan un costo importante para la empresa).[11]

El comercio global ya excede los $5 billones de dólares anuales, lo cual rebasa la producción total de todas las economías del mundo con excepción de la de Estados Unidos.

Si desea información más detallada acerca de cómo se está usando la personalización masiva en el marketing para consumidores y para negocios, y sus posibilidades para el futuro, vea el recuadro de *Marketing para el milenio,* "Un segmento de uno: la personalización masiva cumple la mayoría de edad".

MARKETING PARA EL MILENIO

Un segmento de uno: la personalización masiva cumple la mayoría de edad

Imagine entrar en una caseta que baña su cuerpo con patrones de luz blanca y, en cuestión de segundos, determina su estructura tridimensional exacta. Los datos de medidas digitalizados se graban en una tarjeta de crédito, que usted usa para ordenar ropa a la medida. No, no es ésta la forma en que los tripulantes de la nave espacial *Enterprise* ordenan su vestimenta, sino la forma en que usted podrá comprar ropa en un futuro no muy distante. Un consorcio de más de 100 empresas de indumentaria, que incluye a Levi's, se ha asociado para desarrollar la tecnología de exploración corporal con la esperanza de hacer que la personalización masiva sea algo cotidiano.

Aunque la tecnología de exploración corporal y las tarjetas inteligentes que llevan las medidas del cliente todavía están en desarrollo, varias empresas están utilizando tecnologías existentes para personalizar sus productos para el individuo. Todos hemos oído hablar de Dell y sus computadoras configuradas a la medida, pero hay un gran número de empresas no tecnológicas a la vanguardia de la economía "a su gusto":

- **Mattel** A partir de 1998, las niñas han podido conectarse a barbie.com y diseñar su propia Barbie Pal. Ellas escogen el tono de piel, color de ojos, peinado y color de cabello, ropa, accesorios y nombre de la muñeca. Las niñas incluso contestan un cuestionario que detalla lo que a las muñecas les gusta y les desagrada. Cuando la Barbie Pal llega por correo, las niñas encuentran el nombre de la muñeca en la caja, junto con un párrafo generado por computadora que describe su personalidad.
- **Custom Foot** Una empresa de Westpor, Connecticut, con cinco tiendas toma 13 medidas distintas de los pies de las mujeres y envía los resultados electrónicamente a Italia. Ahí se confeccionan zapatos a la medida tomando en cuenta las salientes, los callos y los juanetes de la persona.
- **Levi's** Levi's ha confeccionado *jeans* para mujer a la medida bajo la marca Personal Pair desde 1994, y ahora está lanzando una versión más amplia llamada Original Spin, que ofrecerá todavía más opciones de estilo e incluirá también *jeans* para hombre. Hoy día, una tienda Levi's bien surtida ofrece 130 pares de *jeans* listos para usarse para una cintura y entrepierna determinadas. Con Personal Pair el número subió a 430, y con Original Spin subirá a 750.
- **CDucTive** Esta disquería de moda neoyorquina, con sede en Tribeca, permite a los clientes producir sus propios CD en línea. Si a un cliente le gusta el jazz ácido, puede hacer clic en esa categoría, ver 30 títulos, y escuchar un fragmento de 45 segundos de cada uno. Con unas cuantas digitaciones, el cliente puede ordenar un CD de $21 dólares que contiene todas las tonadas que seleccionó.
- **Acumin** Esta empresa de vitaminas basada en Internet combina vitaminas, hierbas y minerales según las instrucciones del cliente, comprimiendo hasta 95 ingredientes en tres a cinco "píldoras personalizadas". Su premisa es sencilla y atractiva: ¿por qué deglutir 60 píldoras distintas cuando se pueden tomar tres píldoras con 60 vitaminas distintas al gusto?

Así como la producción masiva fue el principio organizador del siglo pasado, la personalización masiva se está convirtiendo en el principio organizador del siglo XXI. Dos tendencias están convergiendo para hacer esto realidad. Una es el predominio del cliente y la importancia del verdadero servicio al cliente. Los consumidores están exigiendo no sólo productos de calidad sino también productos que satisfagan sus necesidades individuales. El experto en marketing Regis McKenna dice: "En Estados Unidos las opciones se han convertido en un valor más importante que la marca." No obstante, tendría un costo prohibitivo, si es que no resulta imposible, ofrecer tantas opciones a

(continúa)

Según Arnold Ostle, diseñador en jefe de Mazda, "Los clientes quieren expresar su individualidad con los productos que compran."[12] Las oportunidades que ofrecen estas tecnologías prometen transformar el marketing, de "un medio de difusión a un medio de diálogo", donde el cliente participa activamente en el diseño del producto y la oferta.

Hoy día los clientes están tomando más iniciativas individuales para determinar qué y cómo compran. Ellos se conectan a Internet; buscan información y evaluaciones de ofertas de productos o servicios; dialogan con los proveedores, usuarios y críticos; y toman su propia decisión acerca de cuál es la mejor oferta.

El mercadólogo todavía influye en el proceso pero de maneras nuevas. Se hace necesario ofrecer números telefónicos sin cargo y direcciones de correo electrónico para que los compradores puedan hacer preguntas, sugerencias y quejas a las empresas. Los mercadólogos harán que el cliente participe más en el proceso de especificación del producto, y patrocinarán una página base en Internet que proporcione plena información acerca de los productos, garantías y ubicaciones de la empresa.

(continuación)

los clientes si no fuera por otra tendencia: el surgimiento de nuevas tecnologías. Los equipos de fábrica controlados por computadora y los robots industriales pueden reajustar rápidamente las líneas de ensamble. Las lectoras de código de barras permiten seguir la pista a los componentes y productos. Las bodegas de datos pueden almacenar billones de bytes de información acerca de los clientes. Y lo más importante es que la Internet vincula todo y facilita la interacción de la empresa con los clientes para enterarse de sus preferencias y responder. Joseph Pine, autor de *Mass Customization*, dice "Todo lo que se puede digitalizar, se puede personalizar."

Quienes venden bienes para elconsumidor no son los únicos que siguen estas tendencias. Quienes hacen marketing de negocio a negocio también están dándose cuenta de que pueden proveer a los clientes de bienes y servicios a la medida por el mismo costo, y en el mismo tiempo, que solía tomar proveer bienes y servicios estándar. Especialmente en el caso de las empresas pequeñas, la personalización masiva es una forma de destacarse frente a los competidores grandes:

- **ChemStation** Esta empresa de $25 millones de dólares basada en Dayton, Ohio, ofrece a sus clientes industriales æque van desde establecimientos de lavado de coches hasta la fuerza aérea de Estados Unidosæ jabones con fórmula individualizada. Lo que limpia un automóvil no sirve para limpiar un avión ni el equipo de una mina. Los vendedores visitan las instalaciones del cliente para recabar información acerca de sus necesidades de limpieza. Toda la información del laboratorio químico de la empresa y del campo se guarda en una base de datos central llamada Tank Management System (TMS). TMS está conectada directamente tanto al laboratorio como a las 40 plantas de la empresa en todo Estados Unidos, donde máquinas operadas por computadora mezclan la fórmula especial de cada cliente.

- **Ross/Flex** Ross Controls, fabricante de válvulas neumáticas de Troy, Michigan, consiguió un cliente de $250 millones de dólares, Danly-Komatsu, ofreciéndole un sistema de válvulas a la medida bajo su programa Ross/Flex. Utilizando tecnología CAD-CAM, Ross pudo enviar un prototipo a los ingenieros de Danly-Komatsu en sólo dos días. Puesto que el sistema se había ajustado a la medida, los ingenieros pudieron instalarlo en sus prensas en menos de la mitad del tiempo que les habría tomado ensamblar e instalar componentes estándar.

Para quienes venden tanto a consumidores como a negocios, el marketing de relaciones es un ingrediente importante de los programas de personalización masiva. A diferencia de la producción masiva, que elimina la necesidad de interacción humana, la personalización masiva ha hechc que las relaciones con los clientes sean más importantes que nunca. Por ejemplo, Ross Controls limita el número de clientes a los que provee sistemas de válvulas a la medida porque se requiere un alto nivel de colaboración por adelantado. En ChemStation, el 95% de los clientes no deserta porque comunicar a otra empresa sus necesidades de limpieza sería demasiado trabajo. En el caso de empresas que venden a consumidores, la relación por lo regular se inicia después de efectuada la venta. Cuando Levi's vende *jeans* estándar, el cliente sale de la tienda con sus *jeans* y es posible que nunca regrese. Cuando Levi's vende sus *jeans* a la medida la empresa no sólo captura datos del consumidor en forma digital, sino que también se convierte en el "asesor de *jeans*" del cliente. Mattel está construyendo una base de datos con información de todas las niñas que compran Barbie's Pal a fin de iniciar una relación individual con cada niña y determinar posibilidades de venta futuras.

Fuentes: Erick Schonfeld, "The Customized, Digitized, Have-It-Your-Way Economy", *Fortune*, 28 de septiembre de 1998, pp. 115-24; Bruce Fox, "Levi's Personal Pair Prognosis Positive", *Chain Store Age*, marzo de 1996, p. 36; Jim Barlow, "Individualizing Mass Production", *Houston Chronicle*, 13 de abril de 1997, p. E1; Sarah Schafer, "Have it Your Way", *Inc.*, 18 de noviembre de 1997, pp. 56-64; Marc Ballon, "Sale of Modern Music Keyed to Customization", *Inc.*, mayo de 1998, pp. 23, 25; Anne Eisenberg, "If the Shoe Fits, Click It", *New York Times*, 13 de agosto de 1998, p. 1; Regis McKenna, "Real-Time Marketing", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1995, p. 87.

PATRONES DE SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Hay muchas formas de segmentar los mercados. Una es identificar *segmentos de preferencia*. Supongamos que se pregunta a quienes compran helados qué valor asignan a la dulzura y la cremosidad como atributos del producto. Pueden surgir tres patrones distintos.

- *Preferencias homogéneas:* La figura 9.1(a) muestra un mercado en el que todos los consumidores tienen aproximadamente la misma preferencia. El mercado no exhibe segmentos naturales. Nuestra predicción es que las marcas existentes serán similares y se agruparán cerca de la parte media de la escala en lo tocante tanto a dulzura como a cremosidad.
- *Preferencias difusas:* En el otro extremo, las preferencias de los consumidores podrían estar dispersas por todo el espacio (Fig. 9.1[b]), lo que indica que los consumidores varían mucho en cuanto a sus preferencias. Es probable que la primera marca en ingresar al mercado se posicione en el centro a fin de ser atractiva para el mayor número posible de personas. Una marca en el centro minimiza el total de insatisfacción de los consumi-

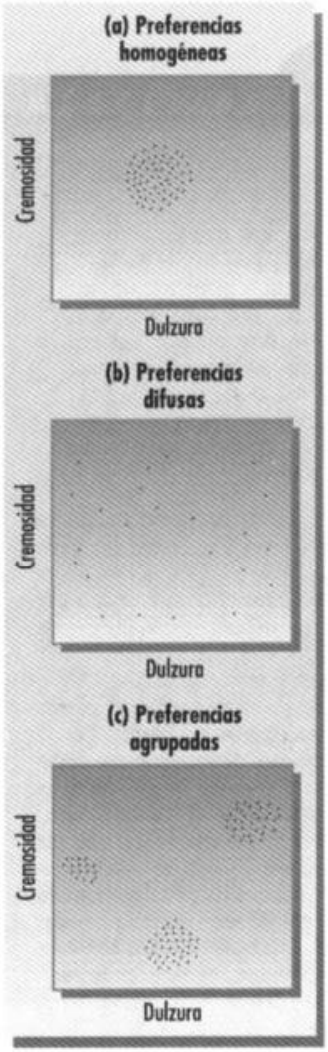


FIGURA 9.1

Patrones básicos de preferencia del mercado

dores. Un segundo competidor podría ubicarse junto a la primera marca y pelear por *participación de mercado*; o bien, se podría colocar en una esquina para atraer a un grupo de clientes insatisfecho con la marca del centro. Si hay varias marcas en el mercado, lo más probable es que se posicionen en todo el espacio y exhiban diferencias reales que coinciden con las diferencias de preferencia de los consumidores.

- *Preferencias agrupadas:* El mercado podría revelar grupos de preferencia bien definidos, llamados *segmentos de mercado naturales* (Fig. 9.1[c]). La primera empresa en ingresar en este mercado tiene tres opciones: podría posicionarse en el centro, con la esperanza de atraer a todos los grupos; podría posicionarse en el segmento de mercado más grande (*marketing concentrado*); o podría desarrollar varias marcas, cada una posicionada en un segmento distinto. Si la primera empresa sólo desarrolla una marca, ingresarán competidores que introducirán marcas en los otros segmentos.

PROCEDIMIENTO DE SEGMENTACIÓN DE MERCADO

He aquí un procedimiento de tres pasos para identificar segmentos de mercado: estudio, análisis y preparación de perfiles.

Primer paso: etapa de estudio

El investigador realiza entrevistas de exploración y organiza sesiones de grupos para entender mejor las motivaciones, actitudes y conductas de los consumidores. Luego el investigador prepara un cuestionario y recaba datos acerca de los atributos y la importancia que se les da; conciencia de marca y calificaciones de marcas; patrones de uso del producto; actitudes hacia la categoría de productos; y datos demográficos, geográficos, psicográficos y mediagráficos de los encuestados.

Segundo paso: etapa de análisis

El investigador aplica *análisis de factores* a los datos para eliminar variables con alta correlación, y luego aplica *análisis de agrupación* para crear cierto número de segmentos con diferencias máximas entre ellos.

Tercer paso: etapa de preparación de perfiles

Se prepara un perfil de cada grupo en términos de sus actitudes distintivas, conductas, demografía, psicografía y patrones de medios. Se da un nombre a cada segmento con base en su característica dominante. En un estudio de mercado del tiempo libre, Andreasen y Belk encontraron seis segmentos:[13] hogareño pasivo, entusiasta activo del deporte, autosuficiente dirigido hacia su interior, mecenas cultural, hogareño activo, y socialmente activo. Ellos descubrieron que las organizaciones de actuación artística podían vender un máximo de entradas si se dirigían hacia los grupos de mecenas culturales y socialmente activos.

La segmentación de un mercado debe repetirse periódicamente porque los segmentos de los mercados cambian. Hubo una época en que la industria de las computadoras personales segmentaba sus productos con base únicamente en su rapidez y potencia, dirigiéndose así a dos amplias clases de usuarios, del extremo alto y del extremo bajo, pero descuidando a la próspera parte media. Posteriormente los mercadólogos de la industria reconocieron un mercado "SoHo" emergente, que corresponde a las siglas en inglés de "oficina pequeña/oficina en casa". Las empresas de ventas por correo como Dell y Gateway satisficieron las necesidades de este segmento: alto desempeño aunado a precio bajo y facilidad de uso. Poco después otros fabricantes de PC comenzaron a ver al segmento SoHo como formado por segmentos más pequeños. "Las necesidades de una oficina pequeña podrían ser muy diferentes de las de una oficina en casa", dice un ejecutivo de Dell.[14]

Una forma de descubrir nuevos segmentos es investigar la jerarquía de atributos que los consumidores consideran al escoger una marca. Este proceso se denomina *partición de mercados*. Hace años, la mayor parte de los compradores de automóviles primero escogían el fabricante y luego una de sus divisiones (*jerarquía de marca dominante*). Un comprador podría preferir los automóviles de General Motors y, dentro de ese conjunto, los Pontiac. Hoy día muchos compradores escogen primero el país de origen del coche que quieren comprar (*jerarquía de nación dominante*). Los compradores podrían decidir primero que quieren comprar un coche japonés, luego Toyota, y luego el modelo Corolla de Toyota. Las empresas deben vigilar los posibles cambios en la jerarquía de atributos de los consumidores y ajustarse a los cambios de prioridad.

La jerarquía de atributos puede revelar segmentos de clientes. Los compradores que primero escogen el precio son de precio dominante; los que primero escogen el tipo de au-

tomóvil (p. ej., deportivo, de pasajeros, guayín) son de tipo dominante; los que primero escogen la marca de automóvil son de marca dominante. Podemos identificar a quienes son de tipo dominante y luego de precio dominante y luego de marca dominante como integrantes de un segmento; a quienes son de calidad dominante y luego de servicio dominante y luego de tipo dominante como integrantes de otro segmento. Cada segmento podría tener características demográficas, psicográficas y mediagráficas distintas.[15]

SEGMENTACIÓN DE MERCADOS DE CONSUMO Y DE NEGOCIOS

BASES PARA SEGMENTAR MERCADOS DE CONSUMO

Se utilizan dos grupos amplios de variables para segmentar los mercados de consumo. Algunos investigadores tratan de formar segmentos examinando las *características de los consumidores*: geográficas, demográficas y psicográficas; luego ven si esos segmentos de clientes exhiben diferentes necesidades o responden de diferente manera a los productos. Por ejemplo, los investigadores podrían examinar las distintas actitudes de los "profesionales", "obreros" y otros grupos hacia, digamos, la "seguridad" como cualidad de un automóvil.

Otros investigadores tratan de formar segmentos estudiando las *respuestas de los consumidores* a los beneficios buscados, ocasiones de uso o marcas. Una vez formados los segmentos, el investigador determina si hay características diferentes asociadas a cada segmento de respuesta de consumidor. Por ejemplo, el investigador podría estudiar si la gente que busca "calidad" y la que busca "precio bajo" al comprar un automóvil difieren en su composición geográfica, demográfica y psicográfica.

Las principales variables de segmentación —geográfica, demográfica, psicográfica y conductual— se resumen en la tabla 9.1.

Estadísticas: Si el mundo fuera una aldea de 1,000 personas, incluiría a 584 asiáticos, 124 africanos, 95 europeos, 84 latinoamericanos, 55 exsoviéticos, 52 norteamericanos y 6 australianos y neozelandeses.

Segmentación geográfica

La *segmentación geográfica* implica dividir el mercado en diversas unidades geográficas como naciones, estados, regiones, condados, ciudades o vecindarios. La empresa puede operar en un área geográfica, o unas cuantas, u operar en todas pero fijarse en las variaciones locales. Por ejemplo, Hilton Hotels personaliza las habitaciones y vestíbulos según la ubicación de sus hoteles. Los hoteles del noreste de Estados Unidos son más elegantes y cosmopolitas. Los del suroeste son más rústicos. ¿Y qué tal Campbell Soup, tan experimentado en el marketing regional? Desde 1994, la empresa ha vendido su salsa Pace Picante regionalmente. No es necesario explicar a la gente del suroeste de Estados Unidos que "picante" indica un ingrediente para cocinar, pero la gente del norte piensa que es una salsa para aderezar platillos. La presentación, comunicación y labor de marketing son más educativos en el norte. La regionalización del marketing ha llegado incluso al nivel de código postal:[16]

- **Blockbuster Entertainment** Blockbuster ha invertido en complejas bases de datos para seguir la pista a las preferencias de video de sus 85 millones de miembros y compra datos demográficos adicionales a empresas externas. Luego, la empresa determina las existencias de cada una de sus tiendas de manera acorde. Las tiendas de San Francisco podrían trabajar más videos que tratan de relaciones homosexuales, como reflejo de la abundante población *gay* de esa ciudad. Las tiendas de Chicago tienen muchas películas familiares y dramas. Blockbuster puede incluso medir la diferencia entre los patrones del este de Dallas y el sur de Dallas.

Cronología: La Alta Edad Media, 1000-1300, fue un periodo de expansión política y florecimiento cultural en Europa, durante el cual se desarrollaron muchas de las instituciones políticas, económicas y sociales que conocemos hoy.

Segmentación demográfica

En la *segmentación demográfica*, el mercado se divide en grupos con base en variables como edad, tamaño de la familia, etapa del ciclo de vida familiar, género, ingresos, ocupación, educación, religión, raza, generación, nacionalidad, clase social. Las variables demográficas son las bases más socorridas para distinguir grupos de clientes. Una razón es que los deseos, preferencias y tasas de consumo de los consumidores a menudo están relacionados con variables demográficas. Otra es que dichas variables son más fáciles de medir. Incluso cuando el mercado meta se describe en términos no demográficos (digamos, un tipo de personalidad), es preciso vincularlo con características demográficas para estimar su tamaño y los medios que conviene usar para llegar a él de forma eficiente.

TABLA 9.1

Principales variables de segmentación para mercados de consumo

Geográficas	
Región	En Estados Unidos: Pacífico, Montaña, Noroeste Central, Suroeste Central, Noreste Central, Sureste Central, Atlántico Sur, Atlántico Medio, Nueva Inglaterra
Tamaño de ciudad o zona metropolitana	Menos de 4,999; 5,000-19,999; 20,000-49,999; 50,000-99,999; 100,000-249,999; 250,000-499,999; 500,000-999,999; 1,000,000-3,999,999; más de 4,000,000
Densidad	Urbana, suburbana, rural
Clima	Septentrional, meridional
Demográficas	
Edad	Menos de 6, 6–11, 12–19, 20–34, 35–49, 50–64, 65+
Tamaño de la familia	1–2, 3–4, 5+
Ciclo de vida familiar	Joven, soltero; joven, casado, sin hijos; joven, casado, hijo menor de menos de 6 años; joven, casado, hijo menor de 6 o más años; mayor, casado, con hijos; mayor, casado, sin hijos de menos de 18; mayor, soltero; otro
Sexo	Masculino, femenino
Ingreso	Menos de $9,999; $10,000-$14,999; $15,000-$19,999; $20,000-$29,999; $30,000-$49,999; $50,000-$99,999; más de $100,000 (cifras en dólares)
Ocupación	Profesional y técnica; gerentes, funcionarios y propietarios; oficina, ventas; artesanos; capataces; operadores; agricultores; jubilados; estudiantes; amas de casa; desempleados
Educación	Primaria o menos; educación media parcial, graduado de bachillerato; educación universitaria parcial; graduado universitario
Religión	Católico, protestante, judío, musulmán, hindú, otro
Raza	Blanca, negra, asiática, hispánica
Generación	*Baby Boomers*, Generación X
Nacionalidad	Norteamericano, sudamericano, británico, francés, alemán, italiano, japonés
Clase social	Baja inferior, baja superior, clase trabajadora, clase media, media superior, alta inferior, alta superior
Psicográficas	
Estilo de vida	Sencillos, sexualmente liberados, melenudos
Personalidad	Compulsiva, gregaria, autoritaria, ambiciosa
Conductual	
Ocasiones	Ocasión ordinaria, ocasión especial
Beneficios	Calidad, servicio, economía, comodidad, rapidez
Status de usuario	No usuario, ex-usuario, usuario potencial, usuario primerizo, usuario consuetudinario
Frecuencia de uso	Usuario ocasional, usuario medio, usuario intensivo
Status de lealtad	Ninguna, mediana, fuerte, absoluta
Etapa de preparación	Sin conocimiento, con conocimiento, informado, interesado, deseoso, con intención de comprar
Actitud hacia el producto	Entusiasta, positiva, indiferente, negativa, hostil

Veamos cómo se han usado ciertas variables demográficas para segmentar mercados.

Edad y etapa del ciclo de vida. Los deseos y capacidades de los consumidores cambian con la edad. Gerber se dio cuenta de esto y comenzó a expandirse más allá de su línea tradicional de alimentos para bebés. Su nueva línea "Graduates" está dirigida a niños de 1 a 3 años. Una de las razones de la expansión de Gerber hacia este nuevo segmento es que el crecimiento de la categoría de alimentos para bebé está disminuyendo debido a factores como la baja en la tasa de natalidad, bebés que toman leche durante más tiempo y niños que

cambian a comida sólida antes. La empresa tiene la esperanza de que los padres que compran alimentos Gerber para bebé recibirán bien la línea Graduates a medida que su bebé crezca.[17] Sega, el gigante de los juegos para computadora, tiene una meta similar en cuanto a conservar la lealtad de su principal segmento de mercado. La empresa está lanzando una gama de productos asociados para adultos, que incluye ropa y equipo deportivo, bajo su marca Sega Sports. El mercado central de Sega está entre las edades de 10 y 18. Un ejecutivo de licencias de Sega dice: "Ellos se la pasan horas en su dormitorio jugando, luego llegan a los 18 años y descubren a las chicas... y la computadora se guarda en el armario." La ropa y otros productos son una forma de llevar la marca a un mercado más maduro. También habrá relojes de pulsera Sega, lo mismo que zapatos Sega y balones de fútbol y baloncesto marca Sega Sports.[18]

Cronología: A principios del siglo XII, China ya estaba teniendo problemas con el papel moneda falsificado.

Las empresas fotográficas ya están aplicando segmentación por edad y ciclo de vida al mercado de las películas. En vista de la baja en las ventas de rollos de película, estas empresas se están esforzando por explotar nichos de mercado prometedores: mamás, chicos y personas mayores:

- **Eastman Kodak** Kodak ha comenzado a vender juegos de cámaras a los niños. Estas cámaras desechables vienen con un sobre en el que se envía el rollo a Kodak para su revelado. Lo que se busca es hacer a los chicos independientes; así no tienen que estar pidiendo a su mamá que les lleve al centro comercial para que se procese su rollo (factor que inhibía la toma de fotografías entre los chicos). Además, así la mamá no verá las fotos de travesuras nocturnas durante una fiesta de pijamas. A fin de destacar aún más la independencia de los chicos, Kodak llama a la cámara "Big Shots". En el otro extremo del espectro demográfico, Kodak capacita a sus propios empleados jubilados para que organicen talleres de fotografía para otros jubilados. Desde 1992, el programa Ambassador de Kodak ha estado enviando jubilados a safaris en Kenya, excursiones en parques nacionales, y cruceros a Nassau y Disney World. El organizador del *tour* o la línea de cruceros paga los gastos de los viajeros Kodak, quienes a cambio ofrecen demostraciones fotográficas diarias, juegos y actividades para enseñar a los miembros del *tour* o a pasajeros a tomar fotografías.[19]

Sin embargo, la edad y el ciclo de vida pueden ser variables complicadas. Por ejemplo, la Ford Motor Company diseñó su automóvil Mustang de modo que fuera atractivo para jóvenes que querían un auto deportivo de bajo costo, pero luego comprobó que el vehículo estaba siendo adquirido por todos los grupos de edades y se dio cuenta de que su mercado no consistía en la gente cronológicamente joven, sino en la psicológicamente joven.

El 11 de enero de 1999, el *Wall Street Journal* publicó un informe especial, "The Millennium", que enfocó el impacto de los acontecimientos económicos sobre la política y la cultura durante el último milenio.

La investigación de los Neugarten indica que conviene cuidarse de los estereotipos por edad:

> *La edad se ha convertido en un mal predictor de cuándo ocurren los sucesos que marcan la vida, y también un mal predictor de la salud, situación laboral, situación familiar de una persona, y por ende también de los intereses, preocupaciones y necesidades de esa persona. Tenemos múltiples imágenes de personas de la misma edad: está el hombre de 70 años en la silla de ruedas y el hombre de 70 años en la cancha de tenis. Asimismo, hay padres de 35 años que están enviando a sus hijos a la universidad y padres de 35 años que están amueblando el cuarto del bebé, lo que a su vez produce abuelos primerizos dentro del intervalo de edades de 35 a 75 años.*[20]

Sexo. La segmentación por sexo se aplica desde hace mucho en las áreas de ropa, peinados, cosméticos y revistas. De vez en cuando, otros mercadólogos vislumbran una oportunidad para la segmentación por sexo. Consideremos el mercado de los cigarrilos, donde se han introducido marcas como Virginia Slims acompañadas por indicios de sabor, presentación y publicidad que refuerzan una imagen femenina.

- **iVillage.com** iVillage.com, un sitio Web dedicado a la mujer, cosechó los beneficios de la segmentación por sexo después de dirigirse inicialmente a un mercado más amplio. La empresa inició con poco más que la promesa de "Internet para el resto de nosotros" y una orientación hacia los *baby boomers*. Los ofrecimientos dirigidos a las mujeres fueron los que más éxito tuvieron, como Parent Soup, donde padres (principalmente mamás) intercambian consejos y sugerencias. Así pues, iVillage pronto evolucionó para convertirse en la principal comunidad en línea de mujeres. Su portal anima a los visitantes a "unirse a nuestra comunidad de mujeres reales, inteligentes y compasivas". Aunque la empresa todavía no obtiene utilidades, su popularidad le ha ayudado a recaudar $67 millones de dólares en financiamiento de capital de riesgo.[21]

MEMORÁNDUM *de marketing*

Cómo aprovechar valores centrales en todo el globo

En 1997 la Encuesta Global de Consumidores a Nivel Mundial de Roper Reports entrevistó a unas 1,000 personas en sus hogares, en 35 países. Como parte de sus respuestas, los encuestados ordenaron 56 valores según la importancia que tienen como principios que guían su vida. Entre los adultos, Roper descubrió seis segmentos de valor globales presentes en cada uno de los 35 países, aunque en diferente grado en cada uno. Resulta interesante que el segmento de valores más grande en todo el mundo se concentra en el mundo material, mientras que el segundo más grande se centra en el alma.

- *Esforzados:* Los Esforzados, que constituyen el grupo más grande (23%), suelen ser en número más hombres que mujeres, y dan más importancia a las metas materiales y profesionales que otros grupos. Una de cada tres personas en el Asia en desarrollo es un Esforzado, lo mismo que una cuarta parte de la población de Rusia y del Asia desarrollada.
- *Devotos:* Este grupo contiene al 22% de los adultos e incluye más mujeres que hombres. Para los Devotos, la tradición y el deber son muy importantes. Los Devotos son más comunes en el Asia en desarrollo y en los países del Oriente Medio y de África que se estudiaron, y son menos comunes en el Asia desarrollada y en Europa Occidental.

(continúa)

La industria automovilística está comenzando a reconocer la segmentación por sexo. Ahora que más mujeres tienen coche, algunos fabricantes están diseñando ciertas características de modo que sean atractivas para las mujeres, aunque no han llegado a anunciar algún automóvil como vehículo para mujeres.

Ingresos. La segmentación por ingresos es una práctica antigua en categorías de productos y servicios como las de automóviles, embarcaciones, ropa, cosméticos y viajes. Sin embargo, los ingresos no siempre predicen los mejores clientes para un producto dado. Los obreros se contaron entre los primeros compradores de televisores a color; para ellos era más barato comprar estos aparatos que ir al cine y a restaurantes. Los automóviles más económicos no son adquiridos por la gente verdaderamente pobre, sino por quienes se ven a sí mismos como pobres en comparación con sus aspiraciones de *status*. Los segmentos más privilegiados de cada clase social son quienes suelen comprar automóviles de precio mediano y alto.

Generación. Muchos investigadores están recurriendo a la segmentación por generaciones. En cada generación influye profundamente la época en la que se vuelve adulta: por la música, las películas, la política y los acontecimientos de ese periodo. Algunos mercadólogos se dirigen a los *baby boomers* (estadounidenses nacidos entre 1946 y 1964) utilizando comunicaciones y símbolos que hacen un llamado al optimismo de esa generación. Otros mercadólogos están poniendo la mira en la Generación X (estadounidenses nacidos entre 1964 y 1984), conscientes de que los miembros de esta generación crecieron desconfiando de la sociedad, los políticos y los anuncios y promociones basados en la apariencia. Los miembros de la Generación X son más sofisticados en su evaluación de los productos. Muchos sienten rechazo por anuncios que hacen mucho alarde o que dan la impresión de tomarse demasiado en serio.[22] Meredith y Schewe han propuesto un concepto más enfocado de segmentación por generación que llaman segmentación por cohorte.[23] Las *cohortes* son grupos de personas que comparten experiencias de sucesos externos importantes que han afectado profundamente sus actitudes y preferencias. Hay un grupo de cohorte que vivió la Gran Depresión, otro que vivió la Segunda Guerra Mundial, otro que vivió la Guerra de Vietnam, etc. Los miembros de un grupo de cohorte sienten lazos entre sí por haber compartido las mismas experiencias importantes. Los mercadólogos a menudo dirigen anuncios a un grupo de cohorte utilizando los iconos e imágenes prominentes de su experiencia.

Clase social. La clase social tiene una marcada influencia sobre los gustos en cuestión de automóviles, ropa, mobiliario para el hogar, actividades recreativas, hábitos de lectura y detallistas. Muchas empresas diseñan productos y servicios para clases sociales específicas.

Los gustos de las clases sociales pueden cambiar con los años. Los años ochenta fueron la década de la codicia y la ostentación para las clases altas, pero los años noventa se caracterizaron más por los valores y la autorrealización. Los gustos de las clases acomodadas ahora tienden más hacia lo utilitario, un Range Rover o un Ford Explorer en lugar de un Mercedes.[24]

Segmentación psicográfica

En la *segmentación psicográfica* los compradores se dividen en diferentes grupos con base en su estilo de vida o personalidad y valores. Los miembros del mismo grupo demográfico pueden exhibir perfiles psicográficos muy distintos.

Estilo de vida. La gente exhibe muchos más estilos de vida que los que sugieren las siete clases sociales. Los productos que la gente consume expresa su estilo de vida. Por ejemplo:

- **Oldsmobile** Con la intención de vender a gente acomodada con un estilo de vida activo, Oldsmobile ha puesto la mira en los golfistas. La demografía indica que existen unos 25 millones de golfistas cuyos hogares tienen un ingreso medio de $56,000 dólares al año. Esta gente por lo regular tiene varios automóviles, y las investigaciones revelan que la gente que juega golf tiene una probabilidad 1.43 veces mayor de comprar un automóvil nuevo que la persona promedio. Con estos datos en mente, Oldsmobile organiza su torneo de golf Oldsmobile Scramble para concesionarios de Olds y prospectos de compradores en clubes campestres de todo Estados Unidos.

La carne no parece un producto muy apto para la segmentación por estilo de vida, pero una tienda de comestibles progresista descubrió que segmentar sus productos de carne en autoservicios por estilo de vida es muy rentable:

- **Kroger Company** Paséese por los estantes refrigerados de autoservicio que contienen carnes en la mayor parte de los supermercados y generalmente encontrará la oferta agrupada por tipo de carne. La carne de cerdo aquí, la de cordero acá y la de pollo por allá. Un supermercado Kroger basado en Nashville, Tennessee, decidió experimentar y agrupar las diferentes carnes según el estilo de vida. Por ejemplo, la tienda

tenía una sección llamada "Comidas en Minutos", una llamada "Cocina ligera", otra abarrotada con productos preparados como salchichas y hamburguesas listas para freírse, llamada "A los Chicos les Encanta Esto", y una llamada "Me Gusta Cocinar". Al concentrarse en las necesidades de estilo de vida, y no en las categorías de proteína, la tienda de prueba de Kroger animó a quienes habitualmente compraban carne de res y de cerdo a considerar también el cordero y la ternera. Además, el estante de servicio de 16 pies, que normalmente tenía ventas de $10,000 dólares a la semana, ha experimentado incrementos tanto en sus ventas como en sus utilidades.[25]

Las empresas que producen cosméticos, bebidas alcohólicas y muebles siempre están buscando oportunidades en la segmentación por estilo de vida. Sin embargo, tal segmentación no siempre funciona. Netlé introdujo una marca especial de café descafeinado para "trasnochadores", y fracasó.

Personalidad. Los mercadólogos han empleado variables de personalidad para segmentar mercados. Ellos dotan a sus productos de una *personalidad de marca* que corresponde a la personalidad de los consumidores. A fines de los años cincuenta, los Fords y Chevrolets se promovieron como automóviles con diferente personalidad. Se identificaba a los compradores de Fords como independientes, impulsivos, masculinos, alertas al cambio y con confianza en sí mismos. Los dueños de Chevrolets eran conservadores, ahorradores, conscientes del prestigio, menos masculinos y renuentes a ir a los extremos.

Valores. Algunos mercadólogos segmentan según valores centrales, los sistemas de creencias que subyacen las actitudes y conductas de los consumidores. Los valores centrales son mucho más profundos que la conducta o la actitud, y determinan a largo plazo, en un nivel básico, las decisiones y deseos de la gente. Los mercadólogos que segmentan por valores creen que al hacer un llamado al yo interno de las personas es posible influir en el yo externo: su comportamiento de compra. Una empresa de investigación de mercado que realizó el estudio Roper Reports Worldwide Global Consumer Survey desarrolló un esquema de segmentación por valores para los mercados globales (vea el *Memorándum de marketing*, "Cómo aprovechar valores centrales en todo el globo").

Segmentación conductual

En la *segmentación conductual* los compradores se dividen en grupos con base en su conocimiento de un producto, su actitud hacia él, la forma en que lo usan o la forma en que responden a él. Muchos mercadólogos creen que las variables de conducta: ocasiones, beneficios, situación de usuario, tasa de consumo, situación de lealtad, etapa de preparación del comprador, y actitud son los mejores puntos de partida para construir segmentos de mercados.

Ocasiones. Los compradores se pueden distinguir según las ocasiones en las que sienten una necesidad, compran un producto, o lo usan. Por ejemplo, el viaje en avión es propiciado por ocasiones relacionadas con los negocios, vacaciones o la familia. Una aerolínea puede especializarse en servir a la gente a la que con mayor frecuencia se le presentan ciertas ocasiones. Así, las aerolíneas fletadas (charter) sirven a grupos de personas que vuelan a destinos vacacionales.

La segmentación por ocasión puede ayudar a las empresas a expandir el consumo de su producto. Por ejemplo, el jugo de naranja normalmente se consume en el desayuno. Una empresa de jugo de naranja puede tratar de promover el consumo de jugo en otras ocasiones: el almuerzo, la cena, a medio día. Ciertos días especiales —como el Día de la Madre y el Día del Padre— se establecieron en parte para incrementar las ventas de dulces y flores. La Curtis Candy Company promovió la costumbre de "travesura o golosina" del día de brujas, en la que todos los hogares se preparan para entregar dulces a los pequeños y ansiosos visitantes que tocan a sus puertas.

Una empresa puede considerar sucesos cruciales de la vida para ver si van acompañados de ciertas necesidades o no. Este tipo de análisis ha dado lugar a proveedores de servicios como los asesores matrimoniales, de empleo y de duelo.

Beneficios. Los compradores se pueden clasificar según los beneficios que buscan. Un estudio de viajeros descubrió tres segmentos de beneficios: quienes viajan para estar con su familia, quienes viajan por aventura o como educación, y quienes disfrutan los aspectos de "echar a la suerte" y "divertirse" de los viajes.[26]

Haley informó de una fructífera segmentación por beneficios del mercado de los dentífricos (Tabla 9.2). Él encontró cuatro segmentos de beneficio: economía, medicinal, cosmético y sabor. Cada grupo tenía características demográficas, de conducta y psicográficas específicas. Por ejemplo, quienes buscaban prevención de caries tenían familias grandes, usaban mucho dentífrico, y eran conservadores. Cada segmento prefería ciertas marcas. Un fabricante de dentífricos puede utilizar estos hallazgos para concentrar mejor su marca y lanzar marcas nuevas.

(continuación)

- *Altruistas:* Este grupo abarca el 18% de los adultos, con un porcentaje un poco mayor de mujeres. A los Altruistas les interesan los problemas sociales y el bienestar de la sociedad. La mediana de sus edades es de 44, así que este grupo no es joven. Más Altruistas viven en Latinoamérica y Rusia que en otros países.
- *Íntimos:* Los Íntimos, que abarcan el 15% de la población mundial, valoran las relaciones personales cercanas y la familia por encima de todo. Es tan probable que sean hombres como que sean mujeres. Uno de cuatro europeos y estadounidenses califica, en comparación con sólo el 7% en el Asia en desarrollo.
- *Buscadores de diversión:* Aunque se les encuentra en abundancia en el Asia desarrollada, los miembros de este grupo representan el 12% de la población mundial. No es una sorpresa que los Buscadores de diversión sean el grupo más joven, con una proporción hombres-mujeres de 54 a 46.
- *Creativos:* Este grupo es el más pequeño, con el 10% a nivel mundial. Su rasgo característico es un marcado interés en la educación, los conocimientos y la tecnología. Los Creativos son más comunes en Latinoamérica y Europa Occidental. Junto con los Íntimos, este grupo tiene la proporción de sexos más balanceada.

Las investigaciones de Roper muestran que la gente de diferentes segmentos generalmente se dedica a diferentes actividades, compra diferentes productos y usa diferentes medios. Saber cuáles segmentos dominan en un país ayuda a las labores de marketing y permite a los anunciantes adaptar su mensaje a las partes de la población que tienen mayor probabilidad de comprar.

Fuente: Adaptado de Tom Miller, "Global Segments from 'Strivers' to 'Creatives'", *Marketing News*, 20 de julio de 1998, p. 11.

TABLA 9.2

Segmentación por beneficios del mercado de dentífricos

Segmentos de beneficio	Demografía	Conducta	Psicografía	Marcas preferidas
Economía (precio bajo)	Hombres	Usuarios intensivos	Gran autonomía, orientación hacia el valor	Marcas rebajadas
Medicinal (prevención de caries)	Familias grandes	Usuarios intensivos	Hipocondriacos, conservadores	Crest
Cosmético (dientes brillantes)	Adolescentes, adultos jóvenes	Fumadores	Muy sociables, activos	Maclean's, Ultra Brite
Sabor (buen sabor)	Niños	Aficionados a la menta	Absortos en sí mismos, hedonistas	Colgate, Aim

Fuente: Adaptado de Russell J. Haley, "Benefit Segmentation: A Decision Oriented Research Tool", *Journal of Marketing*, julio de 1963, pp. 30-35.

Si desea consultar la información oficial que sacó el gobierno de Estados Unidos acerca del problema Y2K, y encontrar vínculos a sitios pertinentes, visite el US Federal Government Gateway for Year 2000 Information Directories en www.it-policy.gsa.gov/mks/yr2000/y2khome.

Status del usuario. Los mercados se pueden segmentar dividiéndolos en no usuarios, ex-usuarios, usuarios potenciales, usuarios primerizos y usuarios consuetudinarios de un producto. Por ejemplo, los bancos de sangre no deben depender únicamente de los donantes regulares para abastecerse de sangre; deben reclutar a nuevos donantes primerizos y ponerse en contacto con ex-donantes, y cada uno requerirá una estrategia de marketing diferente. La posición de la empresa en el mercado también influye en su enfoque. Los líderes en cuanto a participación de mercado se concentran en atraer usuarios potenciales, mientras que las empresas más pequeñas tratan de atraer a los usuarios actuales del producto del líder.

Tasa de consumo. Los mercados se pueden segmentar dividiéndolos en usuarios ocasionales, medianos e intensivos del producto. Los usuarios intensivos a menudo son un porcentaje pequeño del mercado pero representan un elevado porcentaje del consumo total. Los mercadólogos por lo regular prefieren atraer a un usuario intensivo que a varios usuarios ocasionales, y varían sus esfuerzos promocionales de manera acorde.

- **Repp's Big & Tall Stores** Una empresa de ventas por catálogo y ventas al detalle con 200 unidades en todo Estados Unidos, Repp's divide a sus clientes en 12 segmentos según sus tasas de respuesta, ventas promedio y cosas así. Algunos reciben de 6 a 8 envíos por correo al año, algunos reciben de 3 a 5, y algunos sólo de 1 a 3. Repp trata de dirigir a los compradores por catálogo de bajo volumen a tiendas cercanas que tal vez ni siquiera saben que existen. A quienes no compran con frecuencia en las tiendas se les podría ofrecer un incentivo extra, como una rebaja del 15%, durante un fin de semana dado. Repp tiene una tasa de respuesta del 6% a sus envíos segmentados, muy superior a la que reciben los envíos masivos no segmentados de, digamos, 750,000 piezas que tal vez sólo tengan una tasa de respuesta del 0.5%.[27]

En la figura 9.2 se muestran las tasas de consumo de algunos productos de consumo muy populares. Por ejemplo, el 41% de los hogares muestreados compra cerveza, pero los usuarios intensivos representan el 87% de la cerveza consumida: casi siete veces más que los usuarios ocasionales. Por ello, casi todas las empresas cerveceras se dirigen a quienes beben mucha cerveza, haciendo llamados como el de Miller Lite: "sabe deliciosa, llena menos". Quienes beben mucha cerveza tienen el siguiente perfil: clase trabajadora; edad 20 a 50; ven mucha televisión, sobre todo programas deportivos. Estos perfiles pueden ayudar al mercadólogo a desarrollar estrategias de precio, mensaje y medios.

¿Será pronto posible identificar eurocon-sumidores?

Las agencias de marketing social enfrentan un dilema de usuario intensivo. Una agencia de planificación familiar normalmente se dirigiría a las familias pobres que tienen muchos hijos, pero éstas son precisamente las que más se resisten a los mensajes de control de la natalidad. El National Safety Council podría dirigirse a los conductores imprudentes, pero éstos son los que más se resisten a los llamados de conducir con prudencia. Las agencias deben decidir si dirigirse a unos cuantos infractores intensivos que oponen mucha resistencia o a muchos infractores ocasionales que oponen poca resistencia.

Situación de lealtad. Los consumidores tienen distintos grados de lealtad hacia marcas específicas, tiendas y otras entidades. Los compradores se pueden dividir en cuatro grupos según su lealtad hacia las marcas:

- *Leales de hueso colorado:* Consumidores que compran una marca siempre.
- *Leales moderados:* Consumidores que son leales a dos o tres marcas.

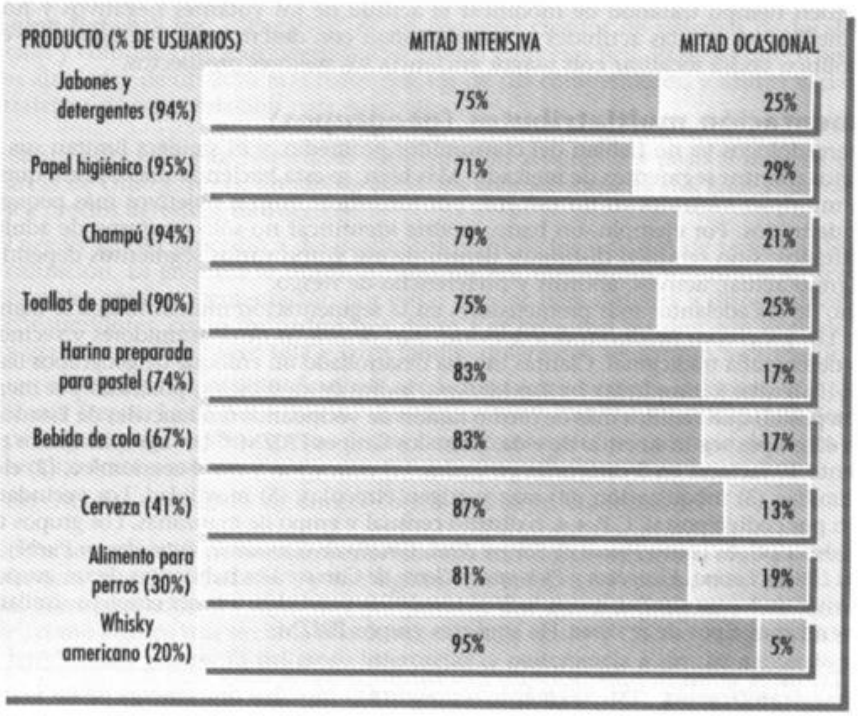


FIGURA 9.2

Usuarios intensivos y ocasionales de productos comunes de consumo

Fuente: Vea Victor J. Cook y William Mindak, "A Search for Constants: The 'Heavy User' Revisited", *Journal of Consumer Marketing*, primavera de 1984, p. 80.

- *Leales alternativos:* Consumidores que cambian de una marca dada a otra.
- *Inconstantes:* Consumidores que no son leales a ninguna marca.[28]

Todo mercado incluye diferentes números de los cuatro tipos de compradores. Un *mercado leal a la marca* tiene un alto porcentaje de compradores leales de hueso colorado. El mercado de los dentífricos y el de las cervezas son muy leales a la marca. A las empresas que venden en un mercado de este tipo les cuesta mucho trabajo incrementar su participación de mercado, y a las que ingresan en un mercado así les cuesta mucho trabajo entrar.

Una empresa puede aprender mucho analizando los grados de lealtad a una marca: si estudia sus leales de hueso colorado, la empresa puede identificar las fortalezas de sus productos; si examina sus leales divididos, la empresa puede determinar cuáles marcas son las que más compiten con la suya; al estudiar los clientes que están cambiando a otra marca, la empresa puede conocer sus debilidades de marketing y tratar de corregirlas.

Una advertencia: lo que parece ser un patrón de compra de lealtad a una marca podría reflejar hábitos, indiferencia, precio bajo, alto costo de cambiar o falta de disponibilidad de otras marcas. Por ello, una empresa debe interpretar cuidadosamente qué es lo que hay detrás de los patrones de compra observados.

Las tarjetas que promovían Un Día de Paz, el 1o. de enero del 2000, llevaban eslogans como "Encienda una luz por la paz".

Etapa de disposición del comprador. Un mercado consiste en personas que están en diferentes etapas de disposición para comprar un producto. Algunas no saben de la existencia de un producto, algunas saben que existe, algunas están informadas, algunas están interesadas, algunas desean el producto, y algunas piensan comprar. Los números relativos son muy importantes al diseñar un programa de marketing.

Supongamos que una agencia de salubridad quiere animar a las mujeres para que se sometan a un examen Papanicolau anual para detectar un posible cáncer del cuello de la matriz. Al principio, es posible que la mayoría de las mujeres no tengan conocimiento de dicho examen. La labor de marketing debe consistir en publicidad para crear conciencia, empleando un mensaje simple. Después, para incitar a más mujeres a que quieran hacerse el examen, la publicidad debe destacar sus beneficios y los riesgos de no hacérselo. Podría hacerse una oferta especial de un examen médico gratuito para motivar a las mujeres a que soliciten la prueba Papanicolau.

Actitud. Podemos encontrar cinco grupos de actitud en un mercado: entusiasta, positivo, indiferente, negativo y hostil. Los trabajadores puerta a puerta de una campaña política utilizan la actitud del votante para determinar cuánto tiempo deben dedicar a ese votante. Ellos agradecen a los votantes entusiastas y les recuerdan que voten; refuerzan a los que tienen una inclinación positiva; tratan de ganar los votos de los votantes indiferentes; y

no pierden tiempo tratando de modificar la actitud de los votantes negativos y hostiles. En la medida en que las actitudes se correlacionan con descriptores demográficos, el partido político podrá localizar con mayor eficiencia los mejores prospectos.

Segmentación multiatributos (geogrupos)

Los mercadólogos ya no hablan del consumidor promedio, y ni siquiera limitan sus análisis a unos cuantos segmentos de mercado. Más bien, se está haciendo más común que combinen múltiples variables en un esfuerzo por identificar grupos objetivos más pequeños y mejor definidos. Por ejemplo, un banco podría identificar no sólo un gurpo de adultos ricos retirados, sino también distinguir dentro de ese grupo varios segmentos dependiendo del ingreso actual, activos, ahorros y preferencias de riesgo.

Uno de los adelantos más prometedores en la segmentación multiatributos se llama *geogrupos*. Los geogrupos producen descripciones más detalladas de consumidores y vecindarios, que la demografía tradicional. Claritas Inc. ha desarrollado un enfoque de geogrupos llamado PRIZM (Potential Rating Index by Zip Markets, índice de calificación potencial por mercados de zona postal) que clasifica más de medio millón de vecindarios residenciales de Estados Unidos en 62 grupos según su estilo de vida, llamados Grupos PRIZM.[29] Los agrupamientos toman en cuenta 39 factores en 5 categorías generales: (1) educación y nivel económico, (2) ciclo de vida familiar, (3) urbanización, (4) raza y origen étnico), y (5) movilidad. Los vecindarios se dividen por código postal, C.P. + 4, o distrito censual y grupo de manzanas. Los grupos tienen títulos descriptivos como *Fincas de Sangre Azul*, *Círculo de Ganadores*, *Retirados en Pueblo Natal*, *Estados Unidos Latino*, *Escopetas y Pick-ups*, y *Gente de Campo*. Los habitantes de un grupo tienden a vivir de forma similar, a conducir automóviles parecidos, a tener empleos similares y a leer los mismos tipos de revistas. He aquí tres grupos PRIZM:

- **American Dreams** Este segmento representa el mosaico que emerge de las grandes ciudades, acomodado y étnico. La gente de este segmento es propensa a comprar automóviles importados, la revista *Elle*, cereal Mueslix y *jeans* de diseñador, y a jugar tenis el fin de semana. El ingreso medio anual de sus hogares es de $46,000 dólares.
- **Industria rural** Este grupo incluye familias jóvenes en oficinas y fábricas del interior del país. Su estilo de vida se caracteriza por camionetas, la revista *True Story*, Shake n' Bake, viajes de pesca y peces tropicales. El ingreso medio anual de sus hogares es de $22,900.
- **Cashmere y Country Club** Estos baby boomers maduros viven la buena vida en los suburbios. Es probable que conduzcan un Mercedes, lean *Golf Digest*, usen sustitutos de la sal, tomen vacaciones en Europa y compren televisores caros. El ingreso medio anual de sus hogares es de $68,600.

Otros grupos PRIZM son *Hijos y Calles Cerradas*, que cubre la emigración de los *baby boomers* hacia los suburbios; *Literatos Jóvenes*, que abarca la Generación X; y *Nueva Ecotopia*, que se concentra en los *hippies* ya maduros de Estados Unidos.[30]

Doubletree Guest Suites se estableció en Estados Unidos como hotelero oficial del año 2000.

El mercadólogo puede utilizar PRIZM para contestar preguntas como: ¿Cuáles grupos (vecindarios y códigos postales) contienen los clientes más valiosos para nosotros? ¿Con qué profundidad hemos penetrado ya en esos segmentos? ¿Cuáles mercados, sitios de desempeño y medios de promoción nos ofrecen las mejores oportunidades para crecer? Spiegel, una empresa de marketing directo, utiliza la información de geogrupos para determinar a dónde enviar sus catálogos. Al hacer marketing para su champú Suave, Helene Curtis, que ahora forma parte de Unilever, utilizó PRIZM para identificar vecindarios con altas concentraciones de mujeres jóvenes que trabajan. Estas mujeres son las que mejor respondieron al mensaje publicitario de que Suave es económico, pero hace que su cabello "se vea como de un millón [de dólares]".

La importancia de los geogrupos como herramienta de segmentación va en aumento. Esta técnica captura la creciente diversidad de la población estadounidense, y el marketing a microsegmentos se ha vuelto accesible incluso para las organizaciones pequeñas a medida que bajan los costos de las bases de datos, las computadoras personales proliferan, el software se vuelve más fácil de usar, la integración de los datos aumenta, y el uso de Internet se extiende.[31]

Selección de múltiples segmentos objetivo

Es muy común que las empresas inicialmente dirijan su marketing a un segmento y luego se expandan a otros. Consideremos las experiencias de una pequeña empresa tecnológica:

- **Paging Network Inc.** "PageNet" es un pequeño creador de sistemas de localización y compite con Southwestern Bell y otras empresas Bell. PageNet ofrece precios alrededor de un 20% más bajos que los de sus competidores, y utilizó varias estrategias de segmentación para competir.

  1. En un principio, PageNet utilizó segmentación geográfica y puso la mira en ciertas áreas de Ohio y Texas. En ambas áreas, los competidores locales eran vulnerables a los precios agresivos de PageNet.
  2. Luego PageNet procedió a desarrollar un perfil de los usuarios de servicios de localización. La empresa se dirigió a vendendores, mensajeros y personal de servicio. PageNet empleo segmentación por estilo de vida para dirigirse a otros grupos de consumidores, como los padres que dejan a su bebé con alguien que lo cuide, y gente mayor que vive sola y cuya familia quiere que tengan un localizador.
  3. Entonces PageNet decidió distribuir sus localizadores a través de Kmart, Wal-Mart y Home Depot. La empresa ofreció descuentos muy atractivos a cambio del derecho para quedarse con los ingresos de los cargos mensuales por servicio de todos los localizadores vendidos.[32]
  4. PageNet fue el primero en ofrecer correo de voz en el localizador.

El papa Juan Pablo II planeó celebrar el milenio viajando a Tierra Santa para seguir los pasos de Cristo.

Muchos compradores no encajan perfectamente en ningún segmento. Muchos consumidores efectúan "compras cruzadas", como alguien que compra un costoso traje Bill Blass pero va a Wal-Mart para comprar ropa interior. También hay quienes practican "alimentación cruzada", como alguien que se come una cena congelada Healthy Choice y seguida de helado Ben & Jerry's como postre. Es peligroso interpretar la pertenencia a un segmento dado observando únicamente una compra. La segmentación no toma en cuenta el perfil total del cliente, que se hace evidente sólo cuando se estudian clientes individuales.

BASES PARA SEGMENTAR MERCADOS DE NEGOCIOS

Los mercados de negocios se pueden segmentar de acuerdo con algunas de las variables que se usan en la segmentación de mercados de consumo, como geografía, beneficios buscados y tasa de consumo. Sin embargo, los mercadólogos de negocios también pueden emplear muchas otras variables. Bonoma y Shapiro propusieron segmentar el mercado de negocios según las variables que se muestran en la tabla 9.3. Las variables demográficas son las más importantes, seguidas de las variables operativas, llegando hasta las características personales del comprador.

A medida que aumenta la esperanza de vida, la gente mayor necesitará mejores fuentes de ingresos para sobrevivir.

La tabla enumera las principales preguntas que los mercadólogos de negocios deben hacer para determinar a cuáles segmentos y clientes deben servir. Una empresa de neumáticos primero debe decidir a qué industrias quiere servir: puede vender llantas a los fabricantes de automóviles, camiones, tractores agrícolas, montacargas o aviones. Dentro de la industria meta escogida, la empresa puede efectuar una segmentación adicional por tamaño de cliente. La empresa podría establecer operaciones individuales para vender a clientes grandes y pequeños. Consideremos la forma en que está organizada Dell:

- **Dell Computer Corporation** Dell se divide en Dell Direct, que vende a dos segmentos, consumidores y negocios pequeños. Además está el grupo de relaciones de Dell, que maneja las cuentas corporativas de la empresa. Esto abarca tres segmentos clave: el grupo de empresa grande (empresas incluidas en la lista Fortune 500), cuentas corporativas grandes (empresas multinacionales dentro de lo que sería el intervalo Fortune 501 a 2,000) y cuentas preferentes (negocios medianos con 200 a 2,000 empleados). Ésta es la división de más rápido crecimiento de Dell, y sirve a clientes como Rollerblade y Associated Press. En realidad, muchas empresas considerarían negocios pequeños a una buena parte de las cuentas preferentes de Dell.

La pequeña empresa, en particular, se ha convertido en el Santo Grial de los mercadólogos de negocios.[33] En Estados Unidos, los negocios pequeños ya representan el 50% del producto interno bruto, según la U.S. Small Business Administration, y este segmento está creciendo el 11% cada año, tres puntos porcentuales más que el crecimiento de las empresas grandes. IBM es una empresa que está tratando de apoderarse de este segmento con un celo que raya en lo religioso:

TABLA 9.3

Principales variables de segmentación de los mercados de negocios

Demográficas

1. *Industria:* ¿Qué industrias debemos servir?
2. *Tamaño de la empresa:* ¿Qué tamaño deben tener las empresas que serviremos?
3. *Ubicación:* ¿Qué áreas geográficas deberemos servir?

Variables operativas

4. *Tecnología:* ¿Hacia qué tecnologías de clientes deberemos enfocarnos?
5. *Situación de usuario/no usuario:* ¿Deberemos servir a usuarios intensivos, medios u ocasionales, o no usuarios?
6. *Capacidades de los clientes:* ¿Deberemos servir a clientes que necesitan muchos servicios o pocos servicios?

Enfoques de compra

7. *Organización de la función de compra:* ¿Deberemos servir a empresas con organizaciones de compras altamente centralizadas o descentralizadas?
8. *Estructura del poder:* ¿Deberemos servir a empresas que están dominadas por la ingeniería, las finanzas etc.?
9. *Naturaleza de las relaciones existentes:* ¿Deberemos servir a las empresas con las que ya tenemos firmes relaciones o simplemente ir tras las empresas más deseables?
10. *Políticas de compra generales:* ¿Deberemos servir a empresas que prefieren arrendamiento? ¿Contratos de servicio? ¿Compras de sistemas? ¿Licitaciones selladas?
11. *Criterios de compra:* ¿Deberemos servir a empresas que estén buscando calidad? ¿Servicio? ¿Precio?

Factores situacionales

12. *Urgencia:* ¿Deberemos servir a empresas que necesiten entrega o servicio rápido y repentino?
13. *Aplicación específica:* ¿Deberemos enfocarnos hacia ciertas aplicaciones de nuestro producto, en lugar de todas sus aplicaciones?
14. *Tamaño del pedido:* ¿Deberemos concentrarnos en pedidos grandes o pequeños?

Características personales

15. *Similitud comprador-vendedor:* ¿Deberemos servir a empresas cuyo personal y valores sean similares a los nuestros?
16. *Actitudes hacia el riesgo:* ¿Deberemos servir a los clientes que se arriesgan o a los que evitan los riesgos?
17. *Lealtad:* ¿Deberemos servir a las empresas que muestran mucha lealtad hacia sus proveedores?

Fuente: Adaptado de Thomas V. Bonoma y Benson P. Shapiro, *Segmenting the Industrial Market* (Lexington, MA: Lexington Books, 1983).

- **IBM** Esta empresa tecnológica de $78,000 millones de dólares ya demostró que puede vender con éxito a otros gigantes corporativos como General Motors y Citibank. Ahora IBM está tratando de demostrar que es lo bastante ágil como para vender a los millones de empresas que tienen mil o menos empleados. Además de dedicar vendedores exclusivamente a la pequeña y mediana empresa, la empresa está haciendo más hincapié en las televentas y el servicio, en una ruptura radical con la tradición. Los negocios pequeños por lo regular han sentido que IBM se desentiende de ellos. Dentro del segmento de la pequeña empresa, IBM se está dirigiendo a negocios propiedad de minorías. Es más probable que el dueño de un negocio pequeño sea mujer, de raza negra, o de origen asiático o hispánico, u homosexual, a que sea un hombre de raza blanca. IBM incluso ha contratado ejecutivos encargados de dirigirse a cada segmento, y estos ejecutivos se han relacionado con asociaciones como la National Black MBA Association o la National Foundation for Women Business Owners.[34]

Del año 2000 en adelante, el alfabetismo computacional va a ser una de las habilidades más importantes a considerar, al escoger empleados.

Las empresas de servicio también están abordando clientes de negocios pequeños. BB&T, un banco de Raleigh, Carolina del Norte, se está posicionando como un poderoso banco local con un enfoque sureño, especialmente hacia quienes inician su propia empresa. BB&T lanzó una campaña publicitaria de negocio a negocio que muestra varias empresas de Carolina y sus propietarios. Cada empresario es un cliente de pequeña empresa de BB&T, y los anuncios refuerzan el compromiso del banco para con la pequeña empresa.[35]

Dentro de una industria meta y tamaño de cliente dados, la empresa puede segmentar utilizando criterios de compra. Por ejemplo, cuando los laboratorios del gobierno compran equipo científico, necesitan precios bajos y contratos de servicio; los laboratorios de univer-

sidades necesitan equipos que no requieran mucho servicio; y los laboratorios industriales necesitan equipo que sea muy confiable y exacto.

Quienes hacen marketing de negocios generalmente identifican segmentos siguiendo un proceso de segmentación secuencial. Consideremos una empresa de aluminio:

> La empresa primero realizó una macrosegmentación que consistió en tres pasos. El primero fue determinar a qué mercado de uso final serviría: automóviles, residencial o latas para bebidas. La empresa escogió el mercado residencial, y entonces tuvo que determinar cuál era la aplicación de productos más atractiva: material semiacabado, componentes de construcción o casas móviles de aluminio. La empresa decidió concentrarse en los componentes de construcción, y luego consideró cuál sería el mejor tamaño de clientes, optando por los clientes grandes. La segunda etapa consistió en una microsegmentación. La empresa distinguió entre los clientes que compraban por precio, servicio o calidad. Puesto que la empresa tenía un perfil que hacía hincapié en el servicio, decidió concentrarse en el segmento del mercado motivado por el servicio.

Teligent se anuncia como el servicio de comunicaciones más eficaz del nuevo milenio.

Los compradores de negocios buscan diferentes conjuntos de beneficios, dependiendo de su etapa en el proceso de decisión de compra:[36]

1. *Prospectos primerizos:* Los clientes que todavía no han comprado quieren comprar a un proveedor que entienda su negocio, que explique bien las cosas y en quien puedan confiar.
2. *Novatos:* Los clientes que están iniciando su relación de compra buscan manuales fáciles de entender, líneas telefónicas directas, un alto nivel de capacitación y representantes de ventas bien preparados.
3. *Sofisticados:* Los clientes establecidos quieren rapidez de mantenimiento y reparación, personalización de productos y apoyo técnico de alto nivel.

Estos segmentos también podrían tener diferentes preferencias en cuanto al canal. Los prospectos primerizos prefieren tratar con un vendedor de la empresa, no un canal de catálogo ni de correo directo, porque esto último no proporciona suficiente información. Los sofisticados, en cambio, podrían querer realizar una mayor proporción de sus compras a través de canales electrónicos.

Rangan, Moriarty y Swartz estudiaron un mercado de productos básicos maduros, el de tiras de acero, y encontraron cuatro segmentos de negocios:[37]

1. *Compradores programados:* Compradores que no consideran que el producto sea muy importante para su operación. Ellos lo adquieren como un artículo rutinario, normalmente pagan el precio de lista y reciben servicio inferior al promedio. Es evidente que éste es un segmento muy rentable para el proveedor.
2. *Compradores de relación:* Compradores que consideran que el producto tiene una importancia moderada y conocen bien las ofertas competitivas. Ellos reciben un pequeño descuento y una cantidad modesta de servicio, y prefieren al proveedor en tanto el precio no sea excesivo. Éste es el segundo grupo más rentable.
3. *Compradores de transacción:* Compradores que ven al producto como algo muy importante para sus operaciones. Ellos son sensibles al precio y al servicio; reciben un descuento de alrededor del 10% y servicio superior al promedio. Estos compradores conocen bien las ofertas competitivas y están dispuestos a cambiar si se les ofrece un mejor precio, incluso a expensas de algo de servicio.
4. *Cazadores de gangas:* Compradores que consideran al producto muy importante y exigen el descuento más sustancial y el mejor servicio. Ellos conocen a los otros proveedores, negocian de forma intransigente y están dispuestos a cambiar si sienten la mínima insatisfacción. La empresa necesita a estos compradores por cuestiones de volumen, pero no son muy rentables.

Cronología: El profesor sueco Anders Berch introdujo el curso de Economía en 1741.

Este esquema de segmentación puede ayudar a una empresa de una industria de productos básicos madura a determinar dónde le conviene más aplicar incrementos y decrementos de precio y servicio, porque cada segmento reacciona de diferente manera.[38]

SEGMENTACIÓN EFICAZ

No todas las segmentaciones son útiles. Por ejemplo, los compradores de sal de mesa se pueden dividir en clientes rubios y morenos, pero el color del pelo no es pertinente para

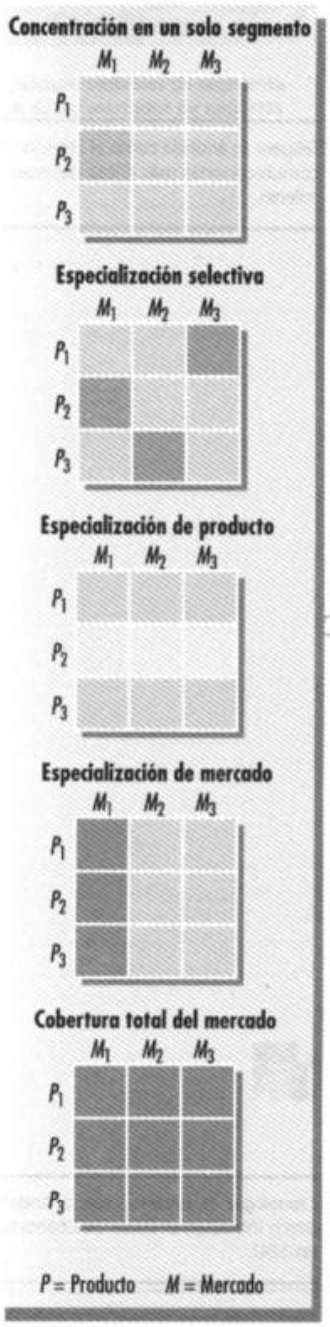


FIGURA 9.3

Cinco patrones de selección de mercados meta

Fuente: Adaptado de Derek F. Abell, *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1980), cap. 8, pp. 192-96.

la compra de sal. Además, si todos los compradores de sal compran la misma cantidad de sal cada mes, creen que toda la sal es igual, y sólo pagan un precio por la sal, este mercado tendrá mínimas posibilidades de segmentación desde un punto de vista de marketing.

Para ser útiles, los segmentos de mercado deben ser:

- *Medibles:* Se puede medir el tamaño, poder de compra y características de los segmentos.
- *Sustanciales:* Los segmentos son lo bastante grandes y rentables como para servirlos. Un segmento debe ser el grupo homogéneo más grande posible al que valga la pena dirigirse con un programa de marketing a la medida. Por ejemplo, a un fabricante de automóviles no le costearía producir automóviles para personas de menos de cuatro pies de estatura.
- *Accesibles:* Es posible llegar a los segmentos y servirlos de forma eficaz.
- *Diferenciables:* Los segmentos se pueden distinguir conceptualmente y responden de diferente manera a los distintos elementos y programas de la mezcla de marketing. Si las mujeres casadas y solteras responden de forma similar a una rebaja de perfumes, no constituyen segmentos distintos.
- *Susceptibles de acción:* Es posible formular programas eficaces para atraer y servir a los segmentos.

SELECCIÓN DE MERCADOS META

Una vez que la empresa ha identificado sus oportunidades de segmentos de mercado, tiene que decidir en cuántas y cuáles pondrá la mira.

EVALUACIÓN DE LOS SEGMENTOS DE MERCADO

Al evaluar diferentes segmentos de mercado, la empresa debe examinar dos factores: el atractivo total del segmento y los objetivos y recursos de la empresa. Primero, la empresa debe preguntarse si un segmento potencial tiene las características que lo hacen generalmente atractivo, como tamaño, crecimiento, rentabilidad, economías de escala y bajo riesgo. Luego, la empresa debe considerar si es prudente invertir en el segmento en vista de los objetivos y recursos de la empresa. Algunos segmentos atractivos podrían descartarse porque no encajan en los objetivos a largo plazo de la empresa, o porque la empresa carece de una o más aptitudes necesarias para ofrecer un valor superior.

SELECCIÓN DE LOS SEGMENTOS DE MERCADO

Después de evaluar diferentes segmentos, la empresa puede considerar cinco patrones de selección de mercados meta que se muestran en la figura 9.3.

Concentración en un solo segmento

La empresa podría seleccionar un solo segmento. Volkswagen se concentra en el mercado de los automóviles pequeños, y Porsche, en el de los automóviles deportivos. Mediante un marketing concentrado, la empresa adquiere un conocimiento amplio de las necesidades del segmento y logra una presencia fuerte en el mercado. Además, la empresa disfruta de economías operativas porque especializa su producción, distribución y promoción. Si la empresa se apodera del liderazgo en el segmento, podrá obtener un buen rendimiento sobre su inversión.

Sin embargo, el marketing concentrado conlleva riesgos superiores a los normales. Un segmento de mercado en particular podría echarse a perder. Cuando las mujeres jóvenes de repente dejaron de usar ropa deportiva, las ganancias de Bobbie Brooks bajaron abruptamente. O bien, un competidor podría invadir el segmento. Por estas razones, muchas empresas prefieren operar en más de un segmento.

Especialización selectiva

Aquí la empresa selecciona varios segmentos, todos apropiados y objetivamente atractivos. Es posible que haya poca o ninguna sinergia entre los segmentos, pero cada uno promete

generar utilidades. Esta estrategia de cobertura multisegmentos tiene la ventaja de diversificar el riesgo de la empresa.

Considere un radiodifusor que quiere ser atractivo para radioescuchas tanto jóvenes como mayores. Emmis Broadcasting es propietaria de la estación KISS-FM de Nueva York, que se describe a sí misma como "R&B [*rhythm and blues*] suave y *soul* clásico" y es atractiva para radioescuchas mayores, y de WQHT-FM ("Hot-97"), que toca *hip-hop* (música urbana de la calle) para radioescuchas menores de 25 años.[39]

Especialización de producto

Aquí la empresa se especializa en cierto producto que vende a varios segmentos. Un ejemplo sería un fabricante de microscopios que vende microscopios a laboratorios universitarios, del gobierno y comerciales. La empresa produce diferentes microscopios para diferentes grupos de clientes, pero no fabrica otros instrumentos que los laboratorios podrían usar. Mediante una estrategia de especialización en producto, la empresa se crea una reputación firme en el área de producto específica. El riesgo es que el producto sea suplantado por una tecnología totalmente nueva.

A pesar de tener un precio mínimo de £7,000 libras ($11,500 dólares), el Savoy de Londres tuvo que celebrar un sorteo para escoger los clientes que pasarían el Año Nuevo 2000 en ese famoso sitio.

Especialización de mercado

Aquí la empresa se concentra en atender muchas necesidades de un grupo de clientes en particular. Un ejemplo sería una empresa que vende diversos productos sólo a laboratorios universitarios, que incluyen microscopios, osciloscopios, mecheros Bunsen, y matraces. La empresa adquiere una reputación sólida de servir a este grupo de clientes y se convierte en un canal para otros productos que el grupo de clientes podría usar. El riesgo es que se recorten los presupuestos del grupo de clientes.

Cobertura total del mercado

Aquí una empresa intenta servir a todos los grupos de clientes con todos los productos que podrían necesitar. Sólo empresas muy grandes pueden adoptar una estrategia de cobertura total del mercado. Como ejemplos podemos citar a IBM (mercado de computadoras), General Motors (mercado de vehículos) y Coca-Cola (mercado de bebidas). A grandes rasgos, las empresas grandes pueden cubrir todo un mercado de dos formas: mediante marketing no diferenciado o mediante marketing diferenciado.

En el *marketing no diferenciado*, la empresa hace caso omiso de las diferencias entre los segmentos del mercado y se dirige a todo el mercado con una sola oferta. La empresa se concentra en una necesidad básica de los compradores, más que en las diferencias entre los compradores; diseña un producto y un programa de marketing que sea atractivo para el mayor número posible de compradores; se apoya en la distribución masiva y la publicidad masiva; y procura que el producto tenga una imagen superior en la mente de las personas. El marketing no diferenciado es "la contraparte en marketing de la estandarización y producción masiva en fabricación".[40] La estrecha línea de productos mantiene bajos los costos de investigación y desarrollo, producción, inventarios, transporte, investigación de mercado, publicidad y administración del producto. El programa de publicidad no diferenciado reduce los costos de anunciarse. Es de suponer que la empresa puede aprovechar sus menores costos para ofrecer precios más bajos y así ganar el segmento del mercado que es sensible a los precios.

Ya hay miles de preguntas en el sitio de Internet www.millenarium.org, donde la juventud del mundo puede hacer preguntas a los líderes industriales y al secretario general de las Naciones Unidas.

En el *marketing diferenciado* la empresa opera en varios segmentos de mercado y diseña diferentes programas para cada segmento. General Motors hace esto cuando dice que produce un automóvil para cada "bolsillo, propósito y personalidad". IBM ofrece muchos paquetes de hardware y software para diferentes segmentos del mercado de computadoras. Considere el caso de American Drug:

- **American Drug** American Drug, uno de los detallistas de venta de medicamentos más grandes de Estados Unidos, sigue una estrategia de marketing diferenciado. El equipo de marketing de la empresa evalúa los patrones de compra en cientos de sus farmacias Osco y Sav-On, mercado por mercado. Utilizando montañas de datos obtenidos de códigos de barras leídos, la empresa ha estado afinando la mezcla de productos de las tiendas, remodelando las tiendas y concentrando las labores de marketing de modo que sean más congruentes con la demanda de los consumidores locales. Dependiendo de la demografía local, cada tienda varía la cantidad y el tipo de mercancía en categorías como ferretería, materiales eléctricos, artículos para el automóvil, utensilios de cocina, fármacos que no requieren receta, y artículos de conveniencia. "Tenemos varias tiendas situadas en mercados urbanos, por ejemplo, donde los afroestadounidenses o hispanoestadounidenses constituyen entre el 85 y el 95% de nuestra clientela. Sus preferencias de compra y motivaciones

pueden ser muy distintas de las de otro mercado urbano... Nuestras tiendas están comenzando a reflejar esas diferencias", dice el director de ventas y marketing de la cadena.[41]

El marketing diferenciado por lo regular crea más ventas totales que el no diferenciado, pero también eleva los costos de operación. Es probable que los siguientes costos sean más altos:

El Tour de France 2000 partió de Futuroscope, un parque de diversiones de imágenes cerca de Poitiers en el oeste de Francia, y terminó como siempre en París.

- *Costos de modificación de productos:* Modificar un producto para satisfacer las necesidades de otros segmentos del mercado por lo regular implica ciertos costos de investigación y desarrollo, ingeniería y equipo especial.
- *Costos de fabricación:* Por lo regular cuesta más producir 10 unidades de 10 productos distintos que 100 unidades de un solo producto. Cuando más largo sea el tiempo de iniciación para producción y más pequeño sea el volumen de ventas de cada producto, más costoso se volverá el producto. Sin embargo, si cada modelo se vende en un volumen lo bastante grande, los elevados costos totales de iniciación de la producción podrían ser muy pequeños para cada unidad.
- *Costos administrativos:* La empresa tiene que desarrollar planes de marketing individuales para cada segmento de mercado. Esto requiere investigación de mercado, preparación de pronósticos, análisis de ventas, promoción, planeación y gestión de canal adicionales.
- *Costos de inventario:* Es más costoso manejar inventarios que contienen muchos productos.
- *Costos de promoción:* La empresa tiene que llegar a diferentes segmentos del mercado con diferentes programas de promoción. El resultado es un aumento en los costos de planeación de la promoción y en los costos de medios.

Puesto que el marketing diferenciado aumenta tanto las ventas como los costos, no podemos generalizar en lo tocante a la rentabilidad de tal estrategia. Las empresas deben cuidarse de no segmentar demasiado su mercado. Si llegan a hacerlo, podrían recurrir a la *contrasegmentación* para ampliar la base de clientes. Johnson & Johnson, por ejemplo, amplió el mercado meta de su champú para niños incluyendo a los adultos. Smith Kline Beecham lanzó su dentífrico Aquafresh para atraer a tres segmentos por beneficios buscados simultáneamente: los que buscan aliento fresco, dientes más blancos y protección anticaries.

CONSIDERACIONES ADICIONALES

Es preciso tomar en cuenta otras cuatro consideraciones al evaluar y seleccionar segmentos: la selección ética de mercados meta, las interrelaciones de segmentos y supersegmentos, los planes de invasión segmento por segmento, y la cooperación entre segmentos.

Selección ética de mercados meta

La selección de mercados meta a veces genera controversias públicas.[42] El público se preocupa cuando los mercadólogos se aprovechan injustamente de grupos vulnerables (como los niños) o que están en desventaja (como la gente pobre de los barrios céntricos), o cuando promueven productos que podrían ser dañinos. Se ha criticado terozmente a la industria de los cereales por sus campañas de marketing dirigidas hacia los niños. Los críticos se preocupan por que los intensos llamados que se hacen en boca de adorables personajes animados lleguen a saturar las defensas de los niños y además les induzcan a comer demasiado cereal azucarado o desayunos mal balanceados. Los mercadólogos de juguetes han sido blanco de críticas similares. McDonald's y otras cadenas han recibido críticas por promover el consumo de alimentos con alto contenido en grasa y sal a residentes de barrios céntricos con bajos ingresos. También se criticó a R. J. Reynolds cuando anunció sus planes para promover Uptown, un cigarrillo mentolado dirigido a los afroestadounidenses de bajos ingresos. En fechas recientes, documentos internos de R. J. Reynolds y Brown & Williamson Tobacco Corporation (que vende la marca Kool) han revelado el grado en que estas empresas dirigen sus esfuerzos de marketing hacia jóvenes negros entre los 16 y 25 años, sobre todo con sus marcas mentoladas.[43] G. Heileman Brewing fue blanco de ataques cuando extendió su línea de licores de malta Colt 45 con Powermaster, un nuevo licor de malta con alto contenido de alcohol (5.9%). Los consumidores primarios de licor de malta son los negros, y al dirigirse principalmente a los negros Heileman atrajo el escrutinio de funcionarios federales, líderes de la industria, activistas negros y los medios de comunicación.[44]

No todos los intentos por dirigirse a los niños, minorías u otros segmentos especiales atraen críticas. El dentífrico Colgate Junior de Colgate-Palmolive tiene características especiales diseñadas para lograr que los niños se cepillen los dientes durante más tiempo y más a menudo. Golden Ribbon Playthings creó una muñeca negra llamada "Huggy Bean" que ha sido muy aclamada y ha tenido mucho éxito porque busca conectar a consumidores minoritarios con su herencia africana. Otras empresas están respondiendo a las necesidades especiales de segmentos minoritarios. Los cines ISE, cuyos propietarios son negros, notaron que aunque los negros ahora van más al cine, hay una escasez de salas de cine en los barrios céntricos de las ciudades. La cadena abrió una sala de cine el el South Side de Chicago, además de otros dos cines en esa ciudad, y planea abrir salas en otras cuatro ciudades en 1999. ICE se asocia a las comunidades negras en las que opera salas de cine, utilizando estaciones de radio locales para promover películas y ofreciendo alimentos favoritos en sus puestos de concesionarios.[45] Así pues, al seleccionar mercados lo importante no es a *quién* se selecciona, sino más bien *cómo* y para *qué*. El marketing socialmente responsable exige seleccionar objetivos que no sólo sirvan a los intereses de la empresa, sino también a los del mercado meta.[46]

El año 2000 marca el séptimo milenio de la historia de Egipto.

Interrelaciones de segmentos y supersegmentos

Si una empresa selecciona más de un segmento que servir, debe prestar mucha atención a las interrelaciones de los segmentos en los aspectos de costos, desempeño y tecnología. Una empresa que tiene costos fijos (fuerza de ventas, tiendas) puede añadir productos que absorban y compartan algunos costos. La fuerza de ventas venderá productos adicionales, y un expendio de comida rápida ofrecerá más platillos. Las economías de alcance pueden ser tan importantes como las economías de escala.

Las empresas deben tratar de operar en supersegmentos, más que en segmentos aislados. Un *supersegmento* es un conjunto de segmentos que tienen alguna similitud de la cual se pueda sacar provecho. Por ejemplo, muchas orquestas sinfónicas se dirigen a gente que tiene intereses culturales amplios, no sólo a quienes asisten con regularidad a conciertos.

Planes de invasión segmento por segmento

Lo más prudente para una empresa es ingresar en un segmento a la vez sin revelar sus planes de expansión totales. Los competidores no deben enterarse de qué segmento o segmentos atacará la empresa a continuación. Ilustramos los planes de invasión segmento por segmento en la figura 9.4. Tres empresas, A, B y C, se han especializado en adaptar sistemas de cómputo a las necesidades de aerolíneas, ferrocarriles y camioneros. La empresa A satisface todas las necesidades de cómputo de las aerolíneas. La empresa B vende sistemas de cómputo grandes a los tres sectores de transporte. La empresa C vende computadoras personales a las empresas camioneras.

Mucha gente cree que el año 1900 forma parte del siglo XX, pero en realidad es el último año del siglo XIX.

¿Cuál debe ser el siguiente movimiento de la empresa C? Hemos añadido flechas al diagrama para indicar la sucesión de invasiones de segmentos que se planea. Lo siguiente que hará la empresa C es ofrecer computadoras medianas a las empresas camioneras. Luego, a fin de calmar los temores de la empresa B en cuanto a perder ventas de computadoras grandes a las empresas camioneras, el siguiente paso que dará C será vender computadoras personales

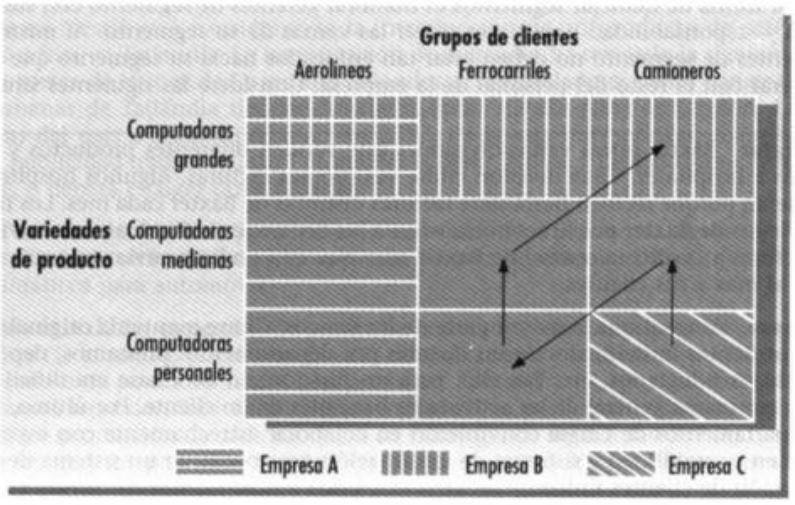


FIGURA 9.4

Plan de invasión segmento por segmento

a los ferrocarriles. Luego, C ofrecerá computadoras medianas a los ferrocarriles. Por último, C podría lanzar un ataque intensivo contra la posición de B en la venta de computadoras grandes a las empresas camioneras. Desde luego, los movimientos que planea la empresa C son provisionales en cuanto a que mucho depende de los movimientos que sus competidores planean hacer en los segmentos, y de sus respuestas.

Un producto popular en el año 2000: el control remoto de televisor en forma de sable lumínico de *La Guerra de las Galaxias*.

Lamentablemente, muchas empresas nunca desarrollan un plan de invasión a largo plazo. Pepsi-Cola es una excepción. En su ataque contra Coca-Cola, Pepsi primero atacó en el mercado de los comestibles, luego en el mercado de las máquinas expendedoras, luego en el mercado de la comida rápida, etc. Las empresas japonesas también planean el orden de sus invasiones: lo primero que hacen es afianzarse en un segmento de un mercado, y luego ingresan en nuevos segmentos con sus productos. La primera acción de Toyota fue introducir automóviles pequeños (como Tercel y Corolla), luego se expandió al segmento de los automóviles medianos (Camry, Cressida) y por fin lo hizo al de los automóviles de lujo (Lexus).

Los planes de invasión de una empresa se pueden frustrar cuando confrontan mercados bloqueados. El invasor debe encontrar entonces una forma de superar las barreras. El problema de ingresar en *mercados bloqueados* requiere un enfoque de megamarketing.

- ***Megamarketing*** es la coordinación estratégica de habilidades económicas, psicológicas, políticas y de relaciones públicas para obtener la cooperación de varias partes con el fin de ingresar en un mercado dado u operar en él.

Pepsi usó megamarketing para ingresar en el mercado de la India:

- **PepsiCo** Después de que Coca-Cola se salió de la India, Pepsi hizo planes para ingresar en este enorme mercado. Pepsi trabajó con un grupo de empresarios hindúes a fin de obtener la aprobación del gobierno para su ingreso a pesar de las objeciones de las empresas de bebidas gaseosas locales y de los legisladores opuestos a las empresas multinacionales. Pepsi se ofreció a ayudar a la India a exportar algunos productos agrícolas en un volumen tal que cubriera con creces el costo de importar concentrado para gaseosas. Además, Pepsi prometió llegar a áreas rurales para contribuir a su desarrollo económico. Además, Pepsi ofreció transferir tecnología de procesamiento de alimentos, empaque y tratamiento de aguas a la India. Pepsi incluyó una serie de beneficios que le ganaron el apoyo de diversos grupos de interés de la India. En lugar de apoyarse únicamente en las cuatro "pes" normales para entrar en un mercado, Pepsi añadió otras dos "pes": *política* y *opinión pública*.

Los juguetes más vendidos en 1998 fueron las "figuras de acción" de *La Guerra de las Galaxias*.

Una vez que está adentro, una empresa multinacional debe tener un comportamiento impecable. Esto requiere un *posicionamiento cívico* bien meditado. Olivetti, por ejemplo, ingresa en mercados nuevos construyendo viviendas para los trabajadores, apoyando generosamente a las organizaciones artísticas y caritativas locales, y contratando y capacitando a gerentes nativos.[47]

Cooperación entre segmentos

La mejor forma de manejar segmentos es nombrar gerentes de segmento con suficiente autoridad y responsabilidad para hacer crecer las ventas de su segmento. Al mismo tiempo, los gerentes de segmento no deben estar tan enfocados hacia su segmento que se resistan a cooperar con el resto del personal de la empresa. Considere las siguientes situaciones:

- **Baxter** Baxter opera varias divisiones que venden diferentes productos y servicios a hospitales. Cada división emite sus propias facturas. Algunos hospitales se quejan porque reciben hasta siete facturas distintas de Baxter cada mes. Los mercadólogos de Baxter por fin convencieron a las divisiones individuales de enviar sus facturas a la oficina central de Baxter para que ésta pudiera enviar una sola factura al mes a sus clientes.

- **Chase** Al igual que la mayor parte de los bancos, Chase mantenía originalmente expedientes individuales de sus clientes por departamento: préstamos, depósitos, trabajos fiduciarios, etc. Por ello, para un funcionario de Chase era difícil tener un panorama general de las actividades bancarias de un cliente. Por último, varios departamentos de Chase convinieron en colaborar estrechamente con especialistas en contabilidad y sistemas de información para construir un sistema de información de clientes único.

RESUMEN

1. Las empresas por lo regular son más eficaces cuando se dirigen a mercados específicos. El marketing dirigido implica tres actividades: segmentación de mercados, selección de mercados meta y posicionamiento en el mercado.
2. Es posible seleccionar mercados meta en cuatro niveles: segmentos, nichos, áreas locales e individuos. Los *segmentos de mercado* son grupos grandes que se pueden identificar dentro de un mercado. Un *nicho* es un grupo que se define de forma más estrecha. Los mercadólogos están restringiendo sus campañas a áreas comerciales, vecindarios e incluso tiendas individuales. Por último, cada vez es mayor el número de empresas que practican la personalización individual y masiva. Es probable que en el futuro aumente el *automarketing*, una forma de marketing individual en la que consumidores individuales toman una mayor iniciativa en el diseño de sus productos y marcas.
3. Hay dos bases para segmentar los mercados de consumo: características de los consumidores y respuestas de los consumidores. Las principales variables de segmentación para los mercados de consumo son geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales. Estas variables se pueden utilizar individualmente o en combinación. Los mercadólogos de negocios emplean todas estas variables junto con variables operativas, enfoques de compra y factores situacionales. Para que un segmento de mercado sea útil tiene que ser medible, sustancial, accesible, diferenciable y susceptible de acción.
4. Una vez que la empresa ha identificado sus oportunidades en cuanto a segmentos del mercado, tiene que evaluar los diversos segmentos y decidir a cuántos y a cuáles dirigirse. Al evaluar los segmentos, la empresa debe examinar los indicadores de atractivo del segmento y los objetivos y recursos de la empresa. Al escoger los segmentos a los que se dirigirá, la empresa puede optar por concentrarse en un solo segmento, en varios segmentos, en un producto específico, en un mercado específico o en todo el mercado. Si la empresa decide servir a todo el mercado, deberá escoger entre marketing diferenciado y no diferenciado.
5. Los mercadólogos deben escoger sus mercados meta de forma socialmente responsable. Además, los mercadólogos deben vigilar las interrelaciones de los segmentos para detectar economías de alcance y el potencial para hacer marketing a supersegmentos. La empresa debe desarrollar planes de invasión segmento por segmento. Por último, los gerentes de segmentos del mercado deben estar preparados para cooperar a fin de mejorar el desempeño total de la empresa.

APLICACIONES

CONCEPTOS DEL CAPÍTULO

1. La empresa Nestlé está considerando la introducción de un producto de café, ya sea caliente o frío, en Tailandia. La investigación de mercados ha revelado la siguiente información acerca de la sociedad y cultura tailandesas: los pobladores de las congestionadas áreas urbanas de Tailandia tienden a experimentar niveles altos de tensión. Las temperaturas del país a menudo rebasan los 27°C. Dada esta información, ¿Nestlé deberá utilizar publicidad tradicional para promover el sabor, aroma y propiedades estimulantes del café, o deberá escoger otros factores?

2. Sugiera una forma útil de segmentar los mercados de los productos siguientes: (a) impresoras láser de alta velocidad, (b) película para impresiones a color, (c) café casero, (d) neumáticos para automóvil.

3. Para cada una de las categorías de productos siguientes, escoja un producto específico. Mencione (1) la marca, (2) el tamaño, (3) el fabricante) y (4) la estrategia de segmento de mercado o de posicionamiento del producto. En cada caso, ¿por qué cree usted que el fabricante haya decidido dirigirse a ese segmento en particular? ¿Cómo revela la presentación o promoción de cada producto su estrategia de segmentación? (a) Cereal seco para desayuno, (b) pañuelos faciales, (c) jabón en barra, (d) dentífrico, (e) alimento seco para perros, (f) fotocopiadora compacta para escritorio.

MARKETING Y PUBLICIDAD

1. Como muestra el anuncio de la Figura 1, Olympus ha desarrollado una cámara de 35 mm con *zoom*, en verdad diminuta. ¿La empresa está realizando marketing masivo, marketing de segmento, marketing local, marketing de nicho o marketing individual? Con base en este anuncio, ¿qué variables demográficas, psicográficas y conductuales cree que esté usando Olympus para segmentar sus mercados de consumo?

Figura 1

Figura 2

2. Praxair suministra gases atmosféricos, de proceso y de especialidad a diversas aplicaciones industriales. El anuncio de la Figura 2, que apareció en una revista de negocios de nivel nacional, describe cómo los productos de dióxido de carbono de Paraxair ayudan a empresas de la industria alimentaria a eliminar escarabajos y otros insectos sin tener que usar peligrosos plaguicidas. ¿Cuál de las principales variables de segmentación cree usted que esté usando Praxair en sus mercados de negocios? ¿Qué características personales podrían tener especial importancia en los mercados de negocios de Praxair? ¿Por qué?

EL ENFOQUE TECNOLÓGICO

Las empresas que usan telemarketing de salida o *outbound* (representantes de la empresa que llaman a clientes y prospectos) o de entrada o *inbound* (representantes de la empresa que contestan llamadas de clientes y prospectos) ahora pueden aplicar la tecnología de geogrupos PRIZM de Claritas a sus actividades. Quienes realizan telemarketing de salida pueden usar TelePRIZM, como se llama esta tecnología especializada, para dirigirse a los clientes y prospectos con mayor probabilidad de adquirir sus bienes y servicios. Los profesionales del telemarketing de entrada pueden usar TelePRIZM para analizar el perfil de los clientes que llaman a la empresa para ver si hay que hacer cambios a las ofertas y la publicidad.

Averigüe más leyendo acerca de TelePRIZM en el sitio Web de Claritas (www.claritas.com/telepriz.htm). ¿Qué tipo de empresas consideraría TelePRIZM como más útil para sus llamadas de entrada? Escoja una empresa y sugiera cómo podría aplicar esta tecnología a las llamadas que recibe de sus clientes actuales. ¿Qué beneficios percibe usted para quienes llaman a esta empresa?

MARKETING PARA EL MILENIO

La personalización masiva está ayudando tanto a las empresas de alta tecnología como a las no tecnológicas a forjar relaciones con los clientes uno por uno mediante marketing individual. Este nivel de segmentación será cada vez más importante para los mercadólogos en el nuevo milenio. Dell, por ejemplo, es un líder en el campo de la personalización masiva.

Visite la página base de Dell (www.dell.com) y estudie cómo segmenta su mercado. Visite también la página de información de la tienda para ver cómo funciona el proceso de personalización masiva de Dell (www.commerce.us.dell.com/storeinfo/howto.htm).

¿Por qué Dell destaca los distintos segmentos de forma tan prominente? ¿Por qué ofrece una garantía de 30 días de devolución del dinero? Si Dell se está dedicando agresivamente al comercio en línea, ¿por qué incluye un número telefónico sin cargos en su página base? ¿Qué retos competitivos cree usted que Dell vaya a enfrentar al continuar con su estrategia de marketing individual en el nuevo milenio?

USTED ES EL MERCADÓLOGO: PLAN DE MARKETING DE SONIC

Definir una estrategia de marketing mediante segmentación del mercado es un aspecto crucial de cualquier plan de marketing. La meta es identificar y describir segmentos bien definidos del mercado, dirigirse a segmentos específicos y luego especificar los beneficios diferenciadores que se destacarán.

En su papel como asistente de Jane Melody, usted está encargado de segmentar el mercado, realizar marketing dirigido, y posicionar los equipos de sonido modulares de Sonic. Repase los datos que obtuvo antes acerca de la situación de marketing de la empresa, su análisis FORD y aspectos críticos, y necesidades y requisitos del mercado. Luego conteste las siguientes preguntas acerca de los segmentos del mercado, mercados meta y posicionamiento:

- *¿Qué variables deberá usar Sonic para segmentar sus mercados de consumo? (Por ejemplo, además de la edad, ¿Sonic quiere concentrarse en los consumidores de áreas específicas? ¿En consumidores que tienen actitudes específicas hacia la música? ¿En consumidores que están en ciertas etapas del ciclo de vida familiar?)*
- *Si Sonic quiere conseguir clientes de negocios, ¿qué variables deberá usar para segmentar los mercados de negocios? (Por ejemplo, ¿deberá Sonic segmentar el mercado de negocios por industria y tamaño de empresa? ¿Por aplicación de producto específica?)*
- *¿Cómo puede Sonic evaluar el atractivo de cada segmento identificado? ¿Sonic debe hacer marketing en un segmento o en varios? (Por ejemplo, ¿son accesibles todos los segmentos? ¿Son sustanciales? ¿Cómo encaja cada segmento en los objetivos y recursos de Sonic?)*
- *¿Qué distingue a los equipos de sonido modulares de Sonic de los productos de la competencia? ¿Cómo puede Sonic usar la diferenciación para desarrollar y comunicar una estrategia de posicionamiento potente? (Por ejemplo, ¿el producto tiene desempeño o confiabilidad competitivamente superiores? ¿Qué punto(s) de diferenciación sería(n) más convincentes como base para la estrategia de promoción de Sonic?*

Ahora considere cómo sus respuestas a estas preguntas afectarán las labores de marketing de Sonic. Luego, según le indique su profesor, resuma sus hallazgos y conclusiones en un plan de marketing por escrito.

NOTAS

1. Regis McKenna, "Real-Time Marketing", *Harvard Business Review,* julio-agosto de 1995, p. 87.
2. Vea James C. Anderson y James A. Narus, "Capturing the Value of Supplementary Services", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1995, pp. 75-83.
3. Vea Tevfik Dalgic y Maarten Leeuw, "Niche Marketing Revisited: Concept, Applications, and Some European Cases", *European Journal of Marketing* 28, núm. 4 (1994): 39-55.
4. Jeff Gremillion, "Can Smaller Niches Bring Riches?" *Mediaweek*, 20 de octubre de 1997, pp. 50-51.

5. Nina Munk, "Why Women Find Lauder Mesmerizing", *Fortune*, 25 de mayo de 1998, pp. 97-106.
6. Robert E. Linneman y John L. Stanton Jr., *Making Niche Marketing Work: How to Grow Bigger by Acting Smaller* (Nueva York: McGraw-Hill, 1991).
7. Robert Blattberg y John Deighton, "Interactive Marketing: Exploiting the Age of Addressibility", *Sloan Management Review* 33, núm. 1 (1991): 5-14.
8. Paul Davidson, "Entrepreneurs Reap Riches from Net Niches", *USA Today*, 20 de abril de 1998, p. B3.
9. Vea Don Peppers y Martha Rogers, The *One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time* (Nueva York: Currency/Doubleday, 1993).
10. B. Joseph Pine II, *Mass Customization* (Boston: Harvard Business School Press, 1993); y B. Joseph Pine II, Don Peppers y Martha Rogers, "Do You Want to Keep Your Customers Forever?" *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1995, pp. 103-14.
11. "Creating Greater Customer Value May Require a Lot of Changes", *Organizational Dynamics*, verano de 1998, p. 26.
12. Susan Moffat, "Japan's New Personalized Production", *Fortune*, 22 de octubre de 1990, pp. 132-35.
13. Alan R. Andreasen y Russell W. Belk, "Predictors of Attendance at the Performing Arts", *Journal of Consumer Research*, septiembre de 1980, pp. 112-20.
14. Catherine Arns, "PC Makers Head for *'SoHo'*", *Business Week*, 28 de septiembre de 1992, pp. 125-26; Gerry Khermouch, "The Marketers Take Over", *Brandweek*, 27 de septiembre de 1993, pp. 29-35.
15. Si desea leer un estudio de la estructura del mercado del café y su jerarquía de atributos, vea Dipak Jain, Frank M. Bass y Yu-Min Chen, "Estimation of Latent Class Models with Heterogeneous Choice Probabilities: An Application to Market Structuring", *Journal of Marketing Research*, febrero de 1990, pp. 94-101.
16. Kate Kane, "It's a Small World", *Working Woman*, octubre de 1997, p. 22.
17. Leah Rickard, "Gerber Trots Out New Ads Backing Toddler Food Line", *Advertising Age*, 11 de abril de 1994, pp. 1, 48.
18. "Sega to Target Adults with Brand Extensions", *Marketing Week*, 12 de marzo de 1998, p. 9.
19. Emily Nelson, "Marketing and Media: Kodak Focuses on Putting Kids Behind Instead of just in Front of a Camera", *Wall Street Journal*, 6 de mayo de 1997, p. B8, Emily Neslon, "Want to Improve Your Photos? Experts Say, First Bring Camera", *Wall Street Journal*, 3 de octubre de 1996, p. B1.
20. *American Demographics*, agosto de 1986.
21. Lisa Napoli, "A Focus on Women at iVillage.com", *New York Times*, 3 de agosto de 1998, P. D6.
22. Si desea leer más acerca de las generaciones, vea Michael R. Solomon, *Consumer Behavior*, 3a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1996), cap. 14; y Frank Feather, *The Future Consumer* (Toronto: Warwick Publishing Co., 1994), pp. 69-75.
23. Geoffrey Meredith y Charles Schewe, "The Power of Cohorts", *American Demographics*, diciembre de 1994, pp. 22-29.
24. Andrew E. Serwer, "42,496 Secrets Bared", *Fortune*, 24 de enero de 1994, pp. 13-14; Kenneth Labich, "Class in America", *Fortune*, 7 de febrero de 1994, pp. 114-26.
25. "Lifestyle Marketing", *Progressive Grocer*, agosto de 1997, pp. 107-10.
26. Junu Bryan Kim, "Taking Comfort in Country: After Decade of '80s Excess, Marketers Tap Easy Lifestyle as Part of Ad Messages", *Advertising Age*, 11 de enero de 1993, pp. S1-S4.
27. Gremillion, "Can Smaller Niches Bring Riches?"
28. Esta clasificación se adaptó de George H. Brown, "Brand Loyalty-Fact or Fiction?" *Advertising Age*, junio de 1952-enero de 1953, una serie. Vea también Peter E. Rossi, R. McCulloch y G. Allenby, "The Value of Purchase History Data in Target Marketing", *Marketing Science* 15, núm. 4 (1996): 321-40.
29. Otros proveedores importantes de datos geodemográficos son ClusterPlus (de Donnelly Marketing Information Services) y Acord (C.A.C.I., Inc.).
30. Christina Del Valle, "They Know Where You Live-and How You Buy", *Business Week*, 7 de febrero de 1994, p. 89.
31. Vea Michael J. Weiss, *The Clustering of America* (Nueva York: Harper & Row, 1988).
32. Vea Norton Paley, "Cut Out for Success", *Sales & Marketing Management*, abril de 1994, pp. 43-44.
33. Michele Marchetti, "Dell Computer", *Sales & Marketing Management*, octubre de 1997, pp. 50-53.
34. Geoffrey Brewer, "Lou Gerstner Has His Hands Full", *Sales & Marketing Management*, mayo de 1998, pp. 36-41.
35. Jennifer Porter Gore, "Small Business Is Big at BB&T", *Bank Marketing*, agosto de 1998, p. 10.
36. Thomas S. Robertson y Howard Barich, "A Successful Approach to Segmenting Industrial Markets", *Planning Forum*, noviembre-diciembre de 1992, pp. 5-11.
37. V. Kasturi Rangan, Rowland T. Moriarty y Gordon S. Swartz, "Segmenting Customers in Mature Industrial Markets", *Journal of Marketing*, octubre de 1992, pp. 72-82.
38. Si desea conocer otra forma interesante de segmentar el mercado de negocios, vea John Berrigan y Carl Finkbeiner, *Segmentation Marketing: New Methods for Capturing Business* (Nueva York: HarperBusiness, 1992).
39. Wendy Brandes, "Advertising: Black-Oriented Radio Tunes into Narrower Segments", *Wall Street Journal*, 13 de febrero de 1995, p. B5.
40. Wendell R. Smith, "Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies", *Journal of Marketing*, julio de 1956, p. 4.

41. Susan Reda, "American Drug Stores Custom-Fits Each Market", *Stores*, septiembre de 1994, pp. 22-24.
42. Vea Bart Macchiette y Roy Abhijit, "Sensitive Groups and Social Issues", *Journal of Consumer Marketing* 11, núm. 4 (1994):55-64.
43. Barry Meier, "Data on Tobacco Show a Strategy Aimed at Blacks", *New York Times*, 6 de febrero de 1998, p. A1; Gregory Freeman, "Ads Aimed at Blacks and Children Should Exact a High Price", *St. Louis Post-Dispatch*, p. B1.
44. N. Craig Smith y Elizabeth CooperMartin, "Ethics and Target Marketing: The Role of Product Harm and Consumer Vulnerability", *Journal of Marketing*, julio de 1997, pp. 1-20.
45. Roger O. Crockett, "They're Lining Up for Flicks in the 'Hood", *Business Week*, 8 de junio de 1998, pp. 75-76.
46. Vea "Selling Sin to Blacks", *Fortune*, 21 de octubre de 1991, p. 100; Martha T Moore, "Putting on a Fresh Face", *USA Today*, 3 de enero de 1992, pp. B1, B2; Dorothy J. Gaiter, "Black-Owned Firms Are Catching an Afrocentric Wave", *Wall Street Journal*, 8 de enero de 1992, p. B2; y Maria Mallory, "Waking Up to a Major Market", *Business Week*, 23 de marzo de 1992, pp. 70-73.
47. Vea Philip Kotler, "Megamarketing", *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1986, pp. 117-24.

CAPÍTULO 10

Posicionamiento de la oferta de mercado durante el ciclo de vida del producto

En este capítulo abordaremos las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los principales atributos de diferenciación de que disponen las empresas?
- ¿Cómo puede la empresa escoger y comunicar un posicionamiento eficaz en el mercado?
- ¿Qué estrategias de marketing son apropiadas en cada etapa del ciclo de vida del producto?
- ¿Qué estrategias de marketing son apropiadas en cada etapa de la evolución del mercado?

MARKETING según Kotler

No vigile el ciclo de vida del producto, vigile el ciclo de vida del mercado.

Las empresas continuamente están tratando de diferenciar su oferta de mercado, de la de sus competidores: idean nuevos servicios y garantías, recompensas especiales para los usuarios leales, nuevas comodidades y deleites. Si una empresa lo logra, los competidores podrían copiar su oferta de marketing. Por ello, la mayor parte de las ventajas competitivas sólo duran un tiempo corto, y las empresas deben idear constantemente nuevas características y beneficios que añadan valor y capten la atención y el interés de consumidores que tienen muchas opciones y son sensibles al precio.

Las empresas normalmente reformulan su estrategia de marketing varias veces durante la vida de un producto. Las condiciones económicas cambian, los competidores lanzan nuevos ataques, y el producto pasa por nuevas etapas de interés y requisitos de los consumidores. Por ello, una empresa debe planear estrategias apropiadas para cada etapa del ciclo de vida del producto. La empresa quiere extender la vida y rentabilidad del producto, teniendo presente que el producto no durará eternamente. En este capítulo exploramos formas específicas en que una empresa puede diferenciar y posicionar eficazmente su oferta a modo de lograr una ventaja competitiva durante todo el ciclo de vida del producto o de la oferta.

CÓMO DIFERENCIAR

Sony es un buen ejemplo de empresa que continuamente idea nuevos beneficios. Tan pronto como Sony desarrolla un producto nuevo, arma tres equipos que ven al nuevo producto como si fuera de un competidor. El primer equipo trata de idear mejoras menores, el segundo trata de idear mejoras mayores, y el tercer equipo busca formas de hacer obsoleto al producto.

Una importante empresa química celebró una sesión de lluvia de ideas y encontró una docena de formas de crear valor adicional para sus clientes. Éstas incluyeron ayudar a reducir los costos del proceso mejorando el rendimiento y reduciendo el desperdicio; ayudar a reducir el inventario mediante consignaciones, entrega justo a tiempo y tiempo de ciclo reducido; ayudar a reducir los costos administrativos mediante facturación simplificada e intercambio electrónico de datos; mejorar la seguridad de los empleados del cliente; y reducir el precio para el cliente sustituyendo componentes y reduciendo los costos de proveedores. Si desea más ejemplos de diversificación, vea el recuadro *Profundice en el estudio del marketing*, "Las aerolíneas demuestran que no son un servicio básico y tratan de mejorar su posición".

Crego y Schiffrin han propuesto que las organizaciones centradas en el cliente estudien lo que los clientes valoran y luego preparen una oferta que exceda sus expectativas.[1] Según ellos, el proceso tiene tres pasos:

1. *Definir el modelo de valor para el cliente:* Primero, la empresa enumera todos los factores de producto y servicio que podrían influir en la percepción de valor del cliente meta.
2. *Construir la jerarquía de valor del cliente:* Luego, la empresa asigna cada factor a uno de cuatro grupos: básicos, esperados, deseados e inesperados. Considere el conjunto de factores en el caso de un restaurante fino:
   - *Básicos:* Los alimentos son aceptables y se entregan oportunamente. (Si esto es todo lo que el restaurante hace correctamente, el cliente normalmente no estará satisfecho.)
   - *Esperados:* La vajilla y los cubiertos son buenos, el mantel y las servilletas son de lino, flores, servicio discreto y comida bien preparada. (Estos factores hacen que la oferta sea aceptable, pero no excepcional.)
   - *Deseados:* El restaurante es agradable y tranquilo, y la comida es especialmente buena e interesante.
   - *Inesperados:* El restaurante sirve un sorbete cortesía de la casa antes de los postres y coloca dulces en la mesa después de que se sirve éste.
3. *Escoger el paquete de valor para el cliente:* Ahora la empresa escoge la combinación de cosas, experiencias y resultados tangibles e intangibles diseñados para superar el desempeño de los competidores y granjearse el deleite y lealtad de los clientes.

PROFUNDICE EN EL ESTUDIO DEL MARKETING

Las aerolíneas demuestran que no son un servicio básico y tratan de mejorar su posición

Los vuelos en avión solían considerarse como un servicio básico uniforme. En 1978 la desregulación inauguró una era de feroz competencia, y también hizo posible que algunos "Davides" arribistas se diferenciaran y robaran pasajeros a las aerolíneas "Goliats". He aquí tres líneas aéreas que han tenido mucho éxito en su intento por distinguirse.

- **Virgin Atlantic** Fundada en 1983, esta elegante e iconoclasta aerolínea tendría el mismo destino, según predijeron muchos, de la otra malhadada empresa trasatlántica de Freddy Laker. Sin embargo, en sus 15 años de vida Virgin ha sacudido a la industria. En lugar de competir únicamente por precio, Virgin ofrece entretenimiento y comodidades. La aerolínea fue la primera en exhibir videos en los respaldos de los asientos, y ofrece manicuristas, masajistas y magos a bordo... y no sólo para los pasajeros de primera clase. "No queríamos incursionar en la industria del transporte. Seguimos en la industria del entretenimiento... a 25,000 pies", dice Richard Branson, director y CEO del Virgin Group, que posee una diversidad de empresas, desde Virgin Cola hasta las Virgin Megastores. La marca Virgin se identifica mucho con la vistosa y temeraria personalidad de Branson, y esto también es un punto de diferenciación para la aerolínea. Los trucos publicitarios de Branson, como tratar de circunnavegar el planeta en un globo aerostático, dieron a la aerolínea cierto *cachet*. Virgin Atlantic tuvo utilidades de $129 millones de dólares sobre ventas de $1,400 millones de dólares en 1998.

- **Southwest Airlines** Esta aerolínea, basada en Dallas, creó su nicho en vuelos a corta distancia con precios bajos y sin cosas superfluas. Southwest, que inició en 1973 con tres Boeing 737 que conectaban tres ciudades de Texas, ahora se ha expandido a 51 ciudades de Estados Unidos y tiene ingresos por $3,800 millones de dólares. Al volar de aeropuertos pequeños y evitar los principales centros aeroportuarios, la aerolínea ha evitado competir directamente con otras aerolíneas, y sus bajos precios atraen a personas que normalmente recorrerían en su auto esas distancias. Sin embargo, Southwest sabe que no puede diferenciarse sólo con base en el precio, pues los competidores fácilmente pueden hacerla a un lado con sus propias versiones más baratas. La aerolínea también se ha distinguido como una línea "divertida" cuyo CEO se ha llegado a disfrazar de Elvis Presley para saludar a los pasajeros. Los anuncios de aterrizaje a menudo se cantan al son de "Under the Boardwalk", y una instrucción de seguridad típica de un sobrecargo de Southwest incluye lo siguiente: "En caso de acuatizar, recuerden por favor bracear, patalear, patalear, bracear, patalear, patalear y así hasta llegar a la orilla."

- **Midwest Express Airlines** Esta aerolínea, incorporada en 1984, está basada en Milwaukee y ahora vuela a 26 destinos en 18 estados de la Unión Americana y Toronto. Su posicionamiento distintivo es que proporciona servicio de primera clase de alta calidad a todos los pasajeros a precios competitivos. Todos los asientos están forrados de piel y tienen 21 pulgadas de anchura, en comparación con los asientos tradicionales de 17 o 18 pulgadas de los competidores. Las comidas se sirven en vajillas, vasos de vidrio y manteles de lino. Los pasajeros reciben vino o champaña cortesía de la casa con cada comida. La aerolínea gasta cerca de $10 dólares en cada comida de pasajero, el doble que el promedio de la industria. El menú incluye platillos como langosta termidor, pechugas de pollo rellenas de arroz silvestre, y las galletas con chispas de chocolate típicas de la aerolínea, pecaminosamente pegajosas porque se hornean en el avión. Este nivel de atención a los detalles ha hecho que la empresa reciba numerosos premios como la "mejor aerolínea", lo cual es congruente con su propio lema "La mejor atención en el aire". Midwest ha obtenido utilidades durante 11 años seguidos.

Vale la pena señalar que los adelantos en la tecnología hacen posible que las aerolíneas añadan otro nivel de competencia mediante *diferenciación de alta tecnología*. Por ejemplo, Japan Airlines ofrece juegos de video, y Singapore Airlines instala en sus asientos tomacorrientes para computadoras *laptop*. Pronto otros transportistas ofrecerán juegos de casino. El único problema es que aquello que realmente funcione puede ser copiado, lo cual elevará el costo para todos los pasajeros.

Fuentes: Chris Woodyard, "Southwest Airlines Makes Flying Fun: The Dallas-Based Carrier's Policy Is to Hire Hams and Let Their Personalities Shine Through", *USA Today*, 22 de septiembre de 1998, p. E4; Chad Kaydo, "Riding High", *Sales & Marketing Management*, julio de 1998, pp. 64-69; Daniel Pedersen, "Cookies and Champagne", *Newsweek*, 27 de abril de 1998, p. 60; Julia Flynn, "Then Came Branson", *Business Week*, 26 de octubre de 1998, pp. 116-20.

HERRAMIENTAS DE DIFERENCIACIÓN

Una empresa debe tratar de diferenciar su oferta.

- La ***diferenciación*** es el acto de diseñar un conjunto de direrencias importantes que distingan la oferta de la empresa de las de sus competidores.

El número de oportunidades de diferenciación varía según el tipo de industria. El Boston Consulting Group ha distinguido cuatro tipos de industrias con base en el número de ventajas competitivas disponibles y su tamaño (Fig. 10.1):

FIGURA 10.1

La matriz BCG de ventaja competitiva BCG

1. *Industria de volumen:* Una en la que las empresas sólo pueden ganar unas cuantas ventajas competitivas, aunque relativamente grandes. En la industria de equipo para construcción, una empresa puede tratar de ocupar la posición de bajo costo o la posición altamente diferenciada y ganar mucho en ambos casos. La rentabilidad se correlaciona con el tamaño de la empresa y su participación de mercado.
2. *Industria estancada:* Una en la que hay pocas ventajas competitivas potenciales y todas son pequeñas. En la industria del acero es difícil diferenciar el producto o reducir el costo de fabricación. Las empresas pueden tratar de contratar mejores vendedores, elevar sus gastos de representación, etc., pero éstas son ventajas pequeñas. La rentabilidad no está relacionada con la participación de mercado de la empresa.
3. *Industria fragmentada:* Una en la que las empresas enfrentan muchas oportunidades de diferenciación, pero todas las oportunidades de lograr una ventaja competitiva son pequeñas. Un restaurante puede diferenciarse en muchos sentidos pero al final no lograr una participación de mercado grande. Los restaurantes tanto grandes como pequeños pueden ser rentables o no rentables.
4. *Industria especializada:* Una en la que las empresas enfrentan muchas oportunidades de diferenciación, y cada diferenciación puede resultar muy provechosa. Entre las empresas que producen maquinaria especializada para segmentos selectos del mercado, algunas empresas pequeñas pueden ser tan rentables como algunas empresas grandes.

Milind Lele observó que las empresas difieren en su potencial de "maniobrabilidad" a lo largo de cinco dimensiones: mercado meta, producto, plaza (canales), promoción y precio. La libertad de una empresa para maniobrar depende de la estructura de la industria y de la posición de la empresa en esa industria. Para cada posible maniobra, la empresa tiene que estimar el rendimiento. Las maniobras que prometen el rendimiento más alto definen el apalancamiento estratégico de la empresa. Las empresas que están en una industria estancada casi no tienen maniobrabilidad ni apalancamiento estratégico, y las que están en industrias especializadas disfrutan de gran maniobrabilidad y apalancamiento estratégico.

Aquí examinaremos la forma en que una empresa puede diferenciar su oferta de mercado a lo largo de cinco dimensiones: producto, servicios, personal, canal e imagen (Tabla 10.1).

DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTOS

Los productos físicos varían en cuanto a su potencial de diferenciación. En un extremo encontramos productos que casi no permiten variación: pollo, acero, aspirina. No obstante, incluso aquí, puede haber cierta diferenciación. Frank Perdue asegura que sus pollos son más tiernos, y así consigue un precio de primera 10% más alto. P&G produce varias marcas de detergente para ropa, cada una con una identidad de marca distinta. En el otro extremo están los productos con gran potencial de diferenciación, como automóviles, edificios comerciales y muebles. Aquí el que vende enfrenta abundantes parámetros de diseño, que incluyen forma, características, calidad de desempeño, calidad de conformidad, durabilidad, confiabilidad, reparabilidad, estilo y diseño.[2]

TABLA 10.1

Variables de diferenciación

Producto	Servicios	Personal	Canal	Imagen
Forma	Facilidad para ordenar	Competente	Cobertura	Símbolos
Características	Entrega	Cortesía	Experiencia	Medios
Desempeño	Instalación	Credibilidad	Desempeño	Ambiente
Conformidad	Capacitación al cliente	Confiabilidad		Acontecimientos
Durabilidad	Asesoría al cliente	Capacidad de respuesta		
Confiabilidad	Mantenimiento y reparación	Comunicación		
Reparabilidad	Diversos			
Estilo				
Diseño				

Forma

Muchos productos se pueden diferenciar por su *forma*: el tamaño, forma o estructura física del producto. Consideremos las muchas formas posibles que adoptan productos como la aspirina. Aunque la aspirina es en lo esencial un producto básico uniforme, se le puede diferenciar por magnitud de la dosis, forma, recubrimiento, tiempo de acción, etcétera.

Características

Casi todos los productos pueden ofrecerse con *características* variables, las cuales complementan la función básica del producto. Ser el primero en introducir características nuevas apreciadas es una de las formas más eficaces de competir.

¿Cómo puede una empresa identificar y seleccionar las características nuevas apropiadas? La empresa puede preguntar a compradores recientes si les gusta el producto, si hay características que pudieran añadirse para mejorar su satisfacción, cuánto pagarían por cada una y qué opinión tienen acerca de las características que otros clientes han sugerido.

La siguiente tarea es decidir qué características vale la pena añadir. Para cada característica potencial, la empresa debe calcular el valor para el cliente y compararlo con el costo para la empresa. Supongamos que un fabricante de automóviles está considerando las tres posibles mejoras que se muestran en la tabla 10.2. Si se adiciona el desempañado del cristal trasero, su fabricación costaría a la empresa 100 dólares por automóvil. El consumidor medio dijo que esta característica valía $200. Así pues, la empresa podría generar $2 de satisfacción incremental del cliente por cada aumento de $1 en el costo para la empresa. Si examinamos las otras dos características, parece ser que la transmisión automática es la que crearía más valor para el cliente por dólar de costo para la empresa. La empresa también tendría que considerar cuántas personas quieren cada característica, qué tiempo tomaría introducir cada característica, y si los competidores podrían copiar fácilmente o no la característica.

El calentamiento global y la disminución del agujero de ozono son problemas que nos seguirán afectando en el nuevo milenio.

Las empresas también tienen que pensar en términos de grupos o paquetes de características. Los fabricantes de automóviles japoneses a menudo fabrican sus coches en tres "niveles de adorno". Esto reduce los costos de fabricación y de inventarios. Cada empresa debe decidir si debe ofrecer personalización de características a un costo más alto, o unos cuantos paquetes estándar a un costo más bajo.

Calidad de desempeño

Casi todos los productos se establecen en uno de cuatro niveles de desempeño: bajo, promedio, alto o superior. La *calidad de desempeño* se refiere al nivel en el que operan las características primarias del producto. La pregunta importante aquí es: ¿Ofrecer un desempeño más alto del producto redunda en mayores utilidades? El Strategic Planning Institute estudió el impacto de una mayor calidad relativa del producto y encontró una correlación positiva significativa entre la calidad relativa del producto y el rendimiento sobre la inversión (ROI). Las unidades de negocios de alta calidad tenían más utilidades porque su calidad de primera les permitía cobrar un precio más alto; obtenían los beneficios de más compras repetidas, lealtad de los consumidores y publicidad de boca en boca positiva; y sus costos por entregar más calidad no eran mucho más altos que los de las unidades de negocios que producían calidad baja.

El terrorismo, las amenazas de las armas de destrucción masiva y los problemas financieros a nivel mundial seguirán afectando al mundo en el nuevo milenio.

El vínculo entre la calidad y la rentabilidad no implica que la empresa debe diseñar el nivel de desempeño más alto posible. El incremento continuo del desempeño tiene rendimientos decrecientes. El fabricante debe diseñar un nivel de desempeño apropiado para el mercado meta y para los niveles de desempeño de los competidores.

La empresa también debe controlar la calidad de desempeño con el tiempo. Para ello hay tres estrategias. La primera, en la que el fabricante mejora continuamente el producto,

TABLA 10.2

Cómo medir el valor de eficacia para el cliente

Característica	Costo para la empresa (a)	Valor para el cliente (b)	Valor para el cliente ÷ Costo para el cliente (c = b ÷ a)
Desempañador de cristal trasero	$ 100	$ 200	2
Control de velocidad de crucero	600	600	1
Transmisión automática	800	2,400	3

a menudo es la que produce el rendimiento y participación de mercado más altos. La segunda estrategia consiste en mantener la calidad del producto en un nivel dado. Muchas empresas no alteran su calidad después de su formulación original a menos que se presenten fallas u oportunidades flagrantes. La tercera estrategia consiste en reducir la calidad del producto con el tiempo. Algunas empresas bajan la calidad para compensar un aumento en los costos; otras reducen la calidad deliberadamente a fin de incrementar las utilidades actuales, aunque este proceder con frecuencia perjudica la rentabilidad a largo plazo. Veamos lo que le ocurrió a Schlitz:

- **Schlitz** Schlitz, la marca de cerveza número dos en Estados Unidos en los años setenta, mordió el polvo porque la gerencia adoptó una estrategia impulsada por cuestiones financieras y que tenía como objetivo incrementar sus utilidades a corto plazo y quedar bien con los accionistas. La empresa decidió reducir el tiempo de maduración y utilizar un lúpulo más barato en su cerveza. Inicialmente, las utilidades crecieron y el precio de las acciones dio un salto. Sin embargo, los clientes comenzaron a notar que Schlitz ya no sabía tan bien como antes, y desertaron la marca en parvadas. Entonces el precio de las acciones se desplomó.

Calidad de conformidad

Los compradores esperan que los productos tengan alta *calidad de conformidad* o *de cumplimiento*, que es el grado en que todas las unidades producidas son idénticas y se ajustan a las especificaciones prometidas. Supongamos que se diseña un Porsche 944 de modo que acelere a 60 millas por hora en 10 segundos. Si todos los Porsche 944 que salen de la línea de ensamblado hacen esto, decimos que el modelo tiene una calidad de conformidad elevada. El problema de la calidad de conformidad baja es que el producto decepcionará a algunos compradores.

Durabilidad

La *durabilidad*, una medida de la vida útil del producto en condiciones naturales o de tensión, es un atributo apreciado en el caso de ciertos productos. Los compradores generalmente pagan más por vehículos y aparatos de cocina que tienen reputación de durar mucho tiempo. Sin embargo, esta regla no es absoluta. El precio extra no debe ser excesivo, y el producto no debe estar sujeto a una obsolescencia tecnológica rápida, como sucede con las computadoras personales y las cámaras de video.

Confiabilidad

Los compradores normalmente pagan más por productos más confiables. La *confiabilidad* es una medida de la probabilidad de que un producto no fallará o tendrá un desperfecto durante cierto tiempo. Maytag, que fabrica electrodomésticos grandes, tiene una excelente reputación de crear aparatos confiables. Cuando Matsushita adquirió la división Quasar de Motorola, que fabricaba televisores, redujo la tasa de defectos de 141 a 6 por cada 100 televisores.

He aquí otro temor: dentro de unos 100 billones de años, las estrellas podrían apagarse.

Reparabilidad

Los compradores prefieren productos que son fáciles de reparar. La *reparabilidad* es una medida de la facilidad con que se puede corregir un producto cuando tiene un desperfecto o falla. Un automóvil fabricado con piezas estándar que se reemplazan fácilmente tiene alta reparabilidad. La reparabilidad sería ideal si los usuarios pudieran corregir ellos mismos el producto a un costo bajo o en poco tiempo. Algunos productos incluyen una función de diagnóstico que permite al personal de servicio corregir un problema por teléfono o aconsejar al usuario qué hacer para corregirlo. Antes de que GE envíe un técnico para reaparar un electrodoméstico, trata de resolver el problema por teléfono, cosa que logra en más del 50% de los casos, lo cual ahorra dinero al cliente. Muchas empresas de hardware y software para computadoras ofrecen apoyo técnico a sus clientes por teléfono, fax o correo electrónico. Consideremos las medidas que ha tomado Cisco.

- **Cisco Systems, Inc**. Cisco, un importante fabricante de componentes para Internet, ahora está vendiendo más del 40% de sus productos por Internet. Sus clientes a menudo requieren respuestas a preguntas acerca de sus equipos, y Cisco necesita un personal numeroso para su sistema de apoyo telefónico. Para resolver el problema, Cisco armó una Base de Conocimientos de Preguntas Frecuentes (FAQ, *frequently asked questions*) en Internet. Cisco eliminó 50,000 llamadas telefónicas

al mes, que le habían costado $200 dólares en promedio cada una, y ahora está ahorrando $10 millones de dólares al mes. Cada llamada y solución nuevas se pasan a un escritor técnico que añade la solución a las FAQs, con lo que se reduce el número de llamadas telefónicas futuras.

Estilo

Muchos de quienes creen en el Apocalipsis piensan que una gran inundación destruirá a la humanidad.

El *estilo* describe el aspecto y la sensación que tiene el producto desde el punto de vista del comprador. Los compradores normalmente están dispuestos a pagar más por productos que tienen un estilo atractivo. Los compradores de automóviles pagan más por Jaguares porque tienen un aspecto extraordinario. La estética ha desempeñado un papel clave en marcas como vodka Absolut, café Starbucks, computadoras Apple, plumas Montblanc, chocolates Godiva y motocicletas Harley-Davidson.[3]

Demasiados productos provocan bostezos en vez de captar la atención. El estilo tiene la ventaja de crear un aspecto distintivo que es difícil de copiar. En el aspecto negativo, un estilo vigoroso no siempre implica un buen desempeño. Un automóvil podría verse sensacional y, sin embargo, pasar demasiado tiempo en el taller de reparaciones.

Debemos incluir los empaques como arma de estilo, sobre todo en el caso de productos alimenticios, cosméticos, artículos de baño y aparatos pequeños para consumidor. El empaque es el primer encuentro del comprador con el producto y puede estimularlo o desanimarlo. En el caso del té helado Arizona, el empaque es definitivamente un estímulo.[4]

■ **Arizona Iced Tea** Ferolito, Vultaggio & Sons, que comercializó Arizona Iced Tea, obtuvo el éxito tomando una bebida sencilla —té— y colocándola en frascos de aspecto raro con diseños complicados. Los frascos de boca ancha y cuello largo han marcado tendencias en la industria de bebidas de la "nueva era", y muchos clientes compran el té sólo por el frasco. Como se sabe que los consumidores conservan los frascos vacíos o los convierten en lámparas u otros objetos caseros, la empresa está emitiendo frascos de edición limitada. En 1998, por ejemplo, la empresa sacó una cantidad limitada de frascos de Lemon Tea en cuatro diseños del artista pop Peter Max. Ferolito, Vultaggio & Sons incluso destruyó los cilindros de imprenta para asegurar que las etiquetas no se puedan reproducir en el futuro.

Diseño: la fuerza integradora

A medida que se intensifica la competencia, el diseño ofrece una forma potente de diferenciar y posicionar los productos y servicios de una empresa.[5] El profesor de Harvard, Robert Hayes es el que mejor lo resumió al decir: "Hace quince años las empresas competían por precio; hoy compiten por calidad; mañana competirán por diseño." En mercados cada vez más vertiginosos, el precio y la tecnología no bastan. El diseño es el factor que con frecuencia confiere a una empresa su ventaja competitiva. El *diseño* es la totalidad de características que afectan el aspecto y el funcionamiento de un producto en términos de lo que el cliente requiere. El diseño es importante sobre todo en la producción de marketing de equipo duradero, ropa, servicios al detalle y productos empacados. Todas las cualidades que hemos expuesto son parámetros de diseño. El diseñador tiene que averiguar qué tanto invertir en la forma, el desarrollo de características, desempeño, conformidad, durabilidad, confiabilidad, reparabilidad y estilo. Para la empresa, un producto bien diseñado es uno fácil de fabricar y distribuir. Para el cliente, un producto bien diseñado es aquel de aspecto agradable y fácil de abrir, instalar, usar, reparar y disponer. El diseñador tiene que tomar en cuenta todos estos factores.

He aquí dos empresas con productos que encarnan la máxima de que la forma sigue a la función.

■ **Apple Computers** ¿Quién dijo que las computadoras tienen que ser cuadradas y de color beige? La más reciente computadora de Apple, la iMac, es todo lo contrario. La iMac incluye un monitor elegante y curvo y un disco duro en una sola unidad con un estuche traslúcido y colorido. No hay una estorbosa torre ni un disco duro sobre el escritorio que acaparen el área de trabajo. Tampoco hay unidad de disquete, simplemente porque Apple cree que los disquetes están al borde de la extinción; cada vez más software se distribuye en CD o por Internet. Con su acceso a Internet con un solo botón, esta máquina está diseñada específicamente para navegar por Internet (eso significa la "i" de "iMac"). Apenas un mes después de que la iMac apareció en tiendas, en el verano de 1998, era la segunda computadora más vendida. Más del 15% de los compradores de iMac no han tenido antes una PC, y otro 12% son conversos que antes tenían un modelo Wintel. En vista

de la escasez de software para computadoras Mac, estas cifras sólo se explican por lo atractivo que resulta el inteligente diseño de la iMac.[6]

- **Black & Decker** ¿Qué podría ser más práctico que una linterna que no hay que sostener mientras uno busca bajo el fregadero la causa de un grifo con fugas? La Snakelight de Black & Decker semeja una serpiente y se sujeta a casi cualquier cosa, dejando libres las manos. También se puede parar como una cobra iluminada para iluminar el espacio de trabajo. En un mercado en el que el precio promedio es de sólo $6 dólares, los consumidores están pagando $30 por esta linterna, que obtuvo medalla de oro en los Industrial Design Excellence Awards (IDEA).[7]

Es posible que se construyan ciudades en el mar en el nuevo milenio.

Algunas empresas confunden el diseño con el estilo y creen que el diseño es cuestión de envolver un producto ordinario en un estuche elegante. O bien, se cree que la confiabilidad es algo que se debe detectar durante las inspecciones y no algo que se debe incorporar en el diseño del proceso de fabricación. Esas empresas tal vez vean a los diseñadores como artistas que no dan la importancia debida a los costos o que producen diseños demasiado radicales como para que el mercado los acepte.

Ciertos países están ganando con base en el diseño: diseño italiano en ropa y muebles, diseño escandinavo en funcionalidad, estética y conciencia ambiental; diseño alemán en austeridad y robustez. Braun, una división alemana de Gillette, ha elevado el diseño a un arte en sus rasuradoras eléctricas, cafeteras, secadoras de pelo y procesadores de alimentos. El departamento de diseño de la empresa tiene la misma categoría que los de ingeniería y fabricación. La empresa danesa Bang & Olufsen ha recibido muchos elogios por el diseño de sus equipos de sonido, televisores y teléfonos.

El Design Innovation Group de Gran Bretaña estudió 221 proyectos de producto, ingeniería, industriales y diseño gráfico apoyados por subsidios del gobierno. El estudio reveló que el 90% de los proyectos obtenían utilidades, con un periodo medio para comenzar a ser rentables de 15 meses a partir del lanzamiento del producto. El proyecto de diseño promedio costaba unos $100,000 dólares y producía un incremento medio en las ventas del 41%.

DIFERENCIACIÓN DE SERVICIOS

Si no es fácil diferenciar el producto físico, la clave para el éxito competitivo podría radicar en agregar servicios que sean apreciados y mejorar su calidad. Los principales factores para diferenciar servicios son facilidad para ordenar, entrega, instalación, capacitación de clientes, consultoría de clientes, y mantenimiento y reparación.

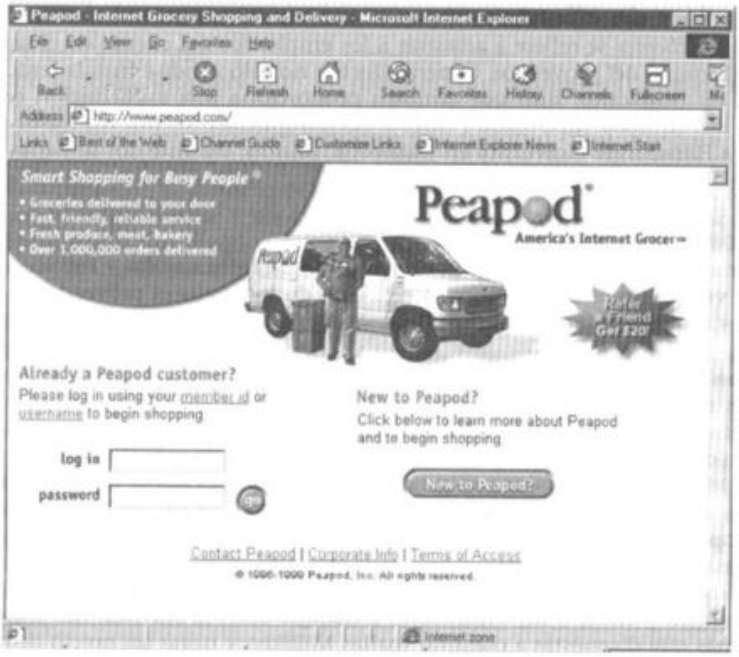
Facilidad para ordenar

La *facilidad para ordenar* se refiere a qué tan fácil es para el cliente hacer un pedido a la empresa. Baxter Healthcare ha agilizado el proceso de ordenar proporcionando a los hospitales terminales de computadora a través de las cuales pueden enviar pedidos directamente a Baxter. Muchos bancos proporcionan ahora software de "banca en su casa" que ayuda a los clientes a obtener información y realizar transacciones de forma más eficiente. Ahora los consumidores hasta pueden ordenar y recibir comestibles sin tener que ir al supermercado:

- **Peapod, Streamline, NetGrocer, y Cybermeals** Varias empresas basadas en Internet reciben pedidos por computadora y entregan comestibles a la puerta del cliente. Peapod (www.peapod.com), el comerciante de comestibles en línea más grande, permite a los consumidores escoger entre 8,000 artículos en la pantalla de su computadora. Estos artículos se pueden entregar a la casa en menos de dos horas. Streamline (www.streamline.com) de Boston ni siquiera necesita que el cliente esté en casa, porque deposita el pedido en un compartimento con puerta especial instalado en la casa. NetGrocer (www.netgrocer.com) acepta pedidos de artículos perecederos por $25 o más por Internet y los envía por Federal Express. Cybermeals (www.cybermeals.com) trabaja con restaurantes locales para recoger pedidos y entregarlos. Estas cuatro ciberempresas están facilitando los pedidos de gente que no puede o no quiere darse tiempo para comprar en una tienda o ir a un restaurante.

Entrega

Entrega se refiere a qué tan bien el producto o servicio se hace llegar al cliente, e incluye rapidez, exactitud y cuidado con que se efectúa el proceso de entrega. Deluxe Check Printers, Inc., ha adquirido una reputación impresionante porque envía sus cheques un día después de recibir un pedido, sin haber llegado tarde ni una sola vez en 18 años. Levi Strauss, Benetton y The Limited han adoptado "sistemas de respuesta rápida" computarizados que



El portal de Peapod, el servicio de compras de alimentos en línea operado por la cadena de supermercados Jewel.

vinculan los sistemas de información de sus proveedores, plantas, centros de distribución y tiendas de venta al detalle. Los compradores a menudo escogen el proveedor que mejor reputación tiene en cuanto a entrega a tiempo.[8] Atlantic Group Furniture ha convertido la rapidez en su punto de diferenciación:

- **Gerencia de compras y proyectos de Atlantic Group Furnituret** Atlantic Group, un distribuidor de muebles para oficina basado en la ciudad de Nueva York, es un negocio de productos básicos uniformes en el que tanto los clientes como los fabricantes ejercen presión para reducir los márgenes. Mientras que algunas empresas de este campo tratan de distinguirse por su servicio a clientes o añadiendo valor, Atlantic Group va un paso más allá ofreciendo entrega superrápida. Generalmente pasa un mes desde el momento en que un distribuidor se reúne con un cliente hasta que se coloca un pedido. Atlantic Group puede hacerlo en un día. La empresa lo logra obteniendo y utilizando información de último minuto de la industria, trabajando con fuentes externas comprometidas, fabricantes responsables y empleados en extremo dedicados. Todas las partes saben que la recompensa será considerable si mantienen el vertiginoso ritmo.[9]

¿Hasta dónde llegaremos con la ingeniería genética?

Instalación

Instalación se refiere al trabajo que se efectúa para que un producto pueda operar en el lugar al que se le ha destinado. Quienes compran equipo pesado esperan un buen servicio de instalación. Diferenciar en este punto de la cadena de consumo es en extremo importante para las empresas que fabrican productos complejos. La facilidad de instalación se convierte en un verdadero atractivo para la venta, sobre todo cuando el mercado meta contiene gente que no tiene mucha experiencia con la tecnología y que tiene muy poca tolerancia ante mensajes en la pantalla como "Error de disco 23".

- **Compaq Computer** Compaq, con su línea Presario, fue de las primeras empresas en usar la instalación como fuente de diferenciación. En lugar de entregar un instructivo saturado de terminología incomprensible, Compaq ofrece a los clientes un cartel que ilustra claramente los 10 pasos de instalación. La empresa utiliza cables, cordones y enchufes codificados con colores para simplificar aún más la instalación, y preinstala en las computadoras una ágil presentación con video y audio que lleva de la mano al usuario durante el proceso de preparación y registro.[10]

Capacitación de clientes

Capacitación de clientes se refiere a adiestrar a los empleados del cliente en el uso correcto y eficiente del equipo del proveedor. General Electric no sólo vende e instala costosos equipos de rayos X en hospitales, sino que también proporciona una capacitación extensa a los usuarios de sus equipos. McDonald's exige a sus franquiciatarios nuevos asistir durante dos semanas a la Hamburger University en Oakbrook, Illinois, durante dos semanas para aprender a manejar correctamente su franquicia.

Las poblaciones urbanas seguirán aumentando en el nuevo milenio.

Consultoría de clientes

La *consultoría de clientes* consiste en datos, sistemas de información y servicios de asesoría que el que vende ofrece a los compradores. Uno de los mejores proveedores de servicios de consultoría que agregan valor es Milliken & Company:

- **Milliken & Company** Milliken vende toallas para taller a lavanderías industriales, que las rentan a las fábricas. Estas toallas son físicamente similares a las de los competidores. No obstante, Millikan cobra un precio más alto por sus toallas y es líder en cuanto a participación de mercado. ¿Cómo puede cobrar más? La respuesta es que Milliken agrega valor a su producto mediante mejoras de servicio continuas para los clientes de las lavanderías. Milliken capacita a los vendedores de sus clientes, proporciona listas de prospectos y material para promoción de ventas, ofrece sistemas de captura de pedidos en línea y de optimación de rutas, realiza investigaciones de marketing en beneficio de sus clientes, patrocina talleres de mejoramiento de la calidad y envía a sus vendedores a trabajar con los clientes. Las lavanderías están más que dispuestas a comprar toallas Milliken y pagar un precio de primera porque los servicios extra mejoran su rentabilidad.[11]

En el marketing para consumidores, las farmacias Rite Aid han lanzado una fructífera iniciativa de consultoría de clientes:

- **Rite Aid Corporation** Con la misión de incrementar la venta de los rentables productos farmacéuticos de primera línea Rite Aid sin bajar los precios, esta empresa lanzó en 1997 el Vitamin Institute, un programa de comunicaciones dentro de las tiendas que hace que los consumidores se sientan más cómodos al pedir ayuda en la ventanilla de farmacia. Los farmacéuticos de Rite Aid ahora proporcionan a los clientes interesados informes de investigaciones disponibles a fin de ayudarles a tomar decisiones más informadas. El Vitamin Institute ha tenido un enorme éxito, pero en realidad el concepto es un tanto anticuado. El enfoque de Rite Aid recuerda los "buenos tiempos" en que mucha gente se apoyaba en el encargado de su farmacia local, quien a veces sabía más acerca de los posibles efectos colaterales e interacciones de fármacos que el doctor. Esto significa mucho en una era de HMOs y atención médica gestionada.[12]

Mantenimiento y reparación

Mantenimiento y reparación describe el programa de servicio que ayuda a los clientes a mantener los productos que adquirieron en buen estado de funcionamiento. Consideremos las capacidades de reparación remota de Tandem.

- **Tandem Computers** Tandem fabrica computadoras con unidades centrales de proceso en paralelo para aplicaciones en las que el tiempo de inactividad por desperfectos es un problema importante. Para mantener en operación las computadoras de sus clientes, Tandem trata de reparar sus productos antes de que los clientes siquiera se percaten de que requieren tal servicio. Miembros del personal de Tandem pueden detectar un componente que no funciona adecuadamente a través de diagnósticos remotos y enviar la pieza apropiada al cliente por correo exprés, acompañada de instrucciones. Luego Tandem explica paso por paso el proceso de reparación al cliente por teléfono. Esta técnica no sólo ha eliminado el costoso tiempo de inactividad por desperfectos para los clientes, sino que también ha eliminado la necesidad de Tandem de tener una costosa fuerza de servicio *in situ*.[13]

Servicios diversos

Las empresas pueden encontrar otras formas de diferenciar los servicios que prestan a los clientes. Por ejemplo, pueden ofrecer una mejor garantía o contrato de mantenimiento del producto; o pueden establecer recompensas:

- **Valley View Center Mall** El centro comercial Valley View Center Mall de Dallas inauguró su Smart Shoppers Club, un programa que recompensa a los clientes que usan sus quioscos interactivos con pantalla sensible al tacto. Los visitantes del *mall* se convierten en miembros llenando una solicitud corta que hace sencillas preguntas demográficas y psicográficas. Luego, cada vez que los miembros visitan el *mall*, introducen su número de identificación y reciben cupones de descuento diario en ventas al detalle y un calendario de eventos, y participan en sorteos semanales que reparten premios. Por su parte, los detallistas obtienen valiosa información de marketing acerca de sus clientes.[14]

MacMillan y McGrath dicen que las empresas tienen oportunidades de diferenciación en cada una de las etapas de la cadena de consumo. Ellos señalan que las empresas pueden diferenciarse incluso en el punto en que su producto ya no se está usando:[15]

- **Canon** Canon ha desarrollado un sistema que permite a los clientes devolver los cartuchos de impresora vacíos cortesía de Canon. Luego los cartuchos se renuevan y se venden como cartuchos renovados. El proceso facilita la devolución de cartuchos vacíos por parte de los clientes; lo único que necesitan es depositar el paquete con franqueo prepagado en un puesto de recolección de United Parcel Service. A los clientes también les gusta el aspecto amable con el entorno del programa y tienden a identificar a Canon como una empresa amable con el medio ambiente.

DIFERENCIACIÓN DEL PERSONAL

Las empresas pueden obtener una importante ventaja competitiva si tienen empleados mejor capacitados. Singapore Airlines tiene una excelente reputación que se basa en buena parte en sus sobrecargos. La gente de McDonald's es cortés, la gente de IBM es profesional, y la gente de Disney es vivaz. Las fuerzas de ventas de empresas como General Electric, Cisco, Frito-Lay, Northwestern Mutual Life y Pfizer disfrutan de una reputación excelente.[16] El personal bien capacitado exhibe seis características: *competencia*: poseen las habilidades y conocimientos requeridos; *cortesía*: son amables, respetuosos y considerados; *credibilidad*: son de fiar; *confiabilidad*: prestan el servicio de forma consistente y correcta; *capacidad de respuesta*: responden con rapidez a las solicitudes y problemas de los clientes; y *comunicación*: hacen un esfuerzo por entender al cliente y comunicarse con claridad.[17]

Se cree que casi 4 millones de miembros del Partido Comunista Chino podrían perder sus puestos en el año 2000.

En una época en que los competidores pueden imitar productos o servicios en un abrir y cerrar de ojos, algunas empresas prudentes están basando su marketing en los conocimientos únicos de sus empleados:

- **The Orvis Company** The Orvis Company, fundada en 1856, vende por correo y en tiendas ropa "country", regalos y equipo deportivo que compite con empresas como L. L. Bean y Eddie Bauer. Sin embargo, Orvis se distingue vendiendo su larga experiencia en la pesca con mosca. Las escuelas de pesca con mosca de Orvis, situadas en áreas de gran belleza natural desde California hasta Florida, hacen que un deporte difícil sea accesible para los novatos. No es coincidencia que las escuelas por lo regular estén situadas cerca de las tiendas de Orvis. La empresa tuvo ventas por menos de un millón de dólares en 1968, cuando abrió su primera escuela de pesca con mosca. Ahora Orvis tiene ventas de $350 millones. Aunque los productos relacionados directamente con la pesca con mosca representan sólo una pequeña fracción de las ventas totales, el gerente de catálogo y vicepresidente Tom Rosenbauer dice: "Sin nuestra herencia de pesca con mosca, sólo seríamos un vendedor de trapos más."[18]

DIFERENCIACIÓN DE CANALES

Las empresas pueden obtener ventajas competitivas cuidando la cobertura, los conocimientos y el desempeño de sus canales de distribución. El éxito de Caterpillar en la industria de los equipos para construcción se basa en parte en su excelente desarrollo de sus canales de distribución. Sus concesionarios se encuentran en más lugares que los de sus competidores, y por lo regular están mejor capacitados y tienen un desempeño más confiable. Dell en computadoras y Avon en cosméticos se han distinguido por crear y controlar canales de marketing directo de alta calidad. El fabricante de alimentos para mascotas Iam es una

buena ilustración de los beneficios que pueden obtenerse mediante la innovación en la selección de canales de distribución.

- **Iams Pet Food** En 1946, cuando Paul Iams fundó la empresa en Dayton, Ohio, los alimentos para mascotas eran baratos, no muy nutritivos y se vendían exclusivamente en los supermercados y una que otra tienda de forrajes. Iams hizo caso omiso de los canales tradicionales y acudió a los veterinarios, criadores y tiendas de mascotas regionales. Cuando el dueño actual Clay Mathile se unió a la empresa a principios de los años setenta, extendió la estrategia de canales de marketing a nivel nacional. Entre 1982 y 1996, las ventas anuales de Iams subieron de $16 millones a $500 millones de dólares.[19]

El noreste de Inglaterra celebra el milenio inaugurando Helix, un centro de ADN diseñado para educar a la gente acerca de la genética.

DIFERENCIACIÓN DE IMAGEN

Los compradores responden de diferentes maneras a la imagen de una empresa y de una marca. La principal explicación de la extraordinaria participación de mercado mundial de los cigarrillos que ha logrado Marlboro (cerca del 30%) es que la imagen de "vaquero macho" de la marca ha tenido resonancia entre buena parte del público que fuma cigarrillos. Las empresas de vinos y licores también se esfuerzan por crear imágenes distintivas para sus marcas.

Es preciso distinguir entre identidad e imagen. La *identidad* comprende las formas en que una empresa busca identificarse o posicionarse a sí misma o a su producto. *Imagen* es la forma en que el público percibe a la empresa o a sus productos. La imagen es afectada por muchos factores que están fuera del control de la empresa. Los problemas que Nike ha tenido para mantener su atractivo para el veleidoso mercado juvenil ejemplifican el hecho de que la imagen puede tener vida propia.

- **Nike y Airwalk** Nike logró convencer a millones de consumidores jóvenes que un zapato no es simplemente un zapato; es una actitud. La empresa tuvo tanto éxito con su estrategia que el "swoosh" de Nike es uno de los símbolos más reconocidos en el mundo. Sin embargo, la popularidad de Nike —su transformación de "en onda" a "normal"— ahuyenta a importantes consumidores centrales: la gente de 12 a 24 años. Otras marcas con imágenes más "alternativas", como Airwalk, que comenzó como un zapato técnico para patinetas y deslizadores para nieve, han incrementado su participación. A los jóvenes les gusta la imagen de "deportes extremos" asociada al zapato, que Airwalk promueve en sus curiosos anuncios.[20]

Una imagen eficaz hace tres cosas. Primera, establece el carácter y la propuesta de valor del producto. Segunda, comunica tal carácter de forma distintiva de modo que no se confunda con sus competidores. Tercera, proporciona una potencia emocional que va más allá de una imagen mental. Para que la imagen funcione, se le debe comunicar a través de todos los vehículos de comunicación y contactos de marca. Si "IBM significa servicio", este mensaje se podría expresar en símbolos, medios impresos y audiovisuales, ambiente, eventos y comportamiento de los empleados.

Símbolos

Las imágenes se pueden amplificar con símbolos vigorosos. La empresa puede escoger un símbolo como el león (Harris Bank), la manzana (Apple Computer) o un niño de masa (Pillsbury). Una marca se puede construir en torno a una persona famosa, como en el caso de los perfumes nuevos: Passion (Elizabeth Taylor) y Uninhibited (Cher). Las empresas pueden escoger un color que los identifique, como azul (IBM), amarillo (Kodak) o rojo (Campbell Soup), o un sonido o música específicos. En la figura 10.2 se reproducen los logotipos de algunas de las empresas estadounidenses más admiradas.

Medios

La imagen escogida se debe incorporar en anuncios y medios que comuniquen un relato, un estado de ánimo, una afirmación: algo distintivo. La imagen debe aparecer en informes anuales, folletos, catálogos, el papel membretado de la empresa, y las tarjetas de presentación.

Ambiente

El espacio físico que la empresa ocupa es otro importante generador de imagen. Los hoteles Hyatt Regency han creado una imagen distintiva mediante sus vestíbulos de atrio. Un banco que quiere comunicar la imagen de ser seguro puede comunicarla a través de la arquitectura, diseño interior, disposición, colores, materiales y muebles de sus edificios.

FIGURA 10.2

Logotipos de las empresas estadounidenses más admiradas

Fuente: Rahul Jacob, "Corporate Reputations," *Fortune*, 6 de marzo de 1995.

Eventos

Una empresa puede crear una identidad a través de los eventos que patrocina. Perrier, la empresa de agua embotellada, se destacó al instalar pistas para hacer ejercicio y patrocinar eventos deportivos saludables. AT&T e IBM patrocinan conciertos sinfónicos y exposiciones de pintura. Heinz da dinero a hospitales, y Kraft lo dona a MADD (Madres Contra Conductores Ebrios).

Un excelente ejemplo de producto que ha utilizado varias técnicas para construir una imagen y grabarla en la mente del público es el reloj de pulsera suizo Swatch.

- **Swatch** Nicholas G. Hayek, el fundador de Swatch, lanzó los relojes Swatch en 1983 colgando un letrero de 150 metros de largo del banco más alto de Francfort. En unas cuantas semanas, todos los alemanes sabían de Swatch. Swatch es un reloj analógico electrónico ligero, resistente al agua y a los golpes, con una correa de plástico colorido. El reloj se produce con muchas carátulas y correas distintas, conmemorando artistas famosos, eventos deportivos y espaciales, aniversarios, etc. Sus precios varían entre $40 y $100 dólares. El reloj está diseñado para atraer a personas jóvenes, activas y que fijan modas.

  Se han vendido más de 200 millones de relojes Swatch en más de 30 países. Se venden en joyerías, tiendas de ropa de moda y tiendas departamentales elegantes. He aquí algunos ejemplos de las habilidades de Swatch para promoción y mercadeo:

  - Swatch saca relojes nuevos todo el año pero lanza ediciones limitadas de diseños llamativos sólo dos veces al año. Sólo los miembros del Swatch Club pueden licitar para comprar esos relojes. Es posible que Swatch produzca sólo 40,000 unidades pero reciba pedidos de 100,000 o más coleccionistas. La empresa patrocina un sorteo para escoger a los 40,000 afortunados coleccionistas que podrán comprar el reloj.
  - Christie's, la casa de subastas, celebra subastas periódicas de los primeros relojes Swatch. Un coleccionista pagó $60,000 por uno de los relojes más escasos. Dado que ninguno de estos relojes tiene más de 21 años de edad, es sorprendente la rapidez con que han alcanzado la categoría de "clásicos".
  - Swatch opera algunas de sus propias tiendas de venta al detalle. En la famosa Via Monte Napoleone de Milán, Swatch atrae más visitantes que ninguna otra tienda de esa calle. Multitudes se agolpan afuera de la tienda, un vocero lee cuatro dígitos por un altavoz, y sólo se permite entrar en la tienda y comprar relojes a las personas cuyo número de pasaporte contenga los cuatro dígitos.
  - Swatch sigue innovando y haciendo que la gente hable de sus productos de vanguardia. Junto con los relojes de plástico estándar hay nuevos adelantos como el Irony (un Swatch metálico), el Swatch Solar alimentado por luz,

Es posible que los médicos descubran pronto una cura para las lesiones de la espina dorsal.

y un melodioso reloj despertador llamado Swatch Musicall. Swatch creó el primer localizador en reloj de pulsera del mundo, el Swatch the Beep, y ha lanzado Access, un reloj con función de control de "acceso" integrada que actualmente puede utilizarse como pase para esquiar en casi todas las pistas de esquí del mundo.

Es evidente que Swatch es un maestro en el arte de atraer seguidores de culto aplicando preceptos de estilo, venta ligada y promoción superiores.[21]

CÓMO DESARROLLAR Y COMUNICAR UNA ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

Todos los productos se pueden diferenciar en cierto grado,[22] pero no todas las diferencias de marca son importantes o valen la pena. Conviene establecer una diferencia en la medida en que satisface los criterios siguientes:

- *Es importante:* La diferencia proporciona un beneficio muy apreciado a un número suficiente de compradores.
- *Es distintiva:* La diferencia se proporciona de forma distintiva.
- *Es superior:* La diferencia es superior a otras formas de obtener el beneficio.
- *Es exclusiva:* Para los competidores no es fácil copiar la diferencia.
- *Es costeable:* El comprador puede pagar la diferencia.
- *Es rentable:* Para la empresa es rentable introducir la diferencia.

Las víctimas de la enfermedad de Lou Gehrig podrían curarse gracias a un nuevo procedimiento médico que aísla el gen que causa el mal funcionamiento de las neuronas.

Muchas empresas han introducido diferenciaciones que no aprobaron una o más de estas pruebas. El hotel Westin Stamford de Singapur anuncia que es el hotel más alto del mundo, pero la altura del hotel no es importante para muchos turistas. Polarvision de Polaroid, aunque es distintivo y exclusivo, fue inferior a otros mecanismos de capturar movimiento, a saber, las videocámaras. Cuando Turner Broadcasting System instaló monitores de televisión para transmitir Cable News Network (CNN) a compradores aburridos haciendo fila en las cajas de las tiendas, no aprobó la prueba de "superioridad". Los clientes no estaban buscando una nueva fuente de entretenimiento en los supermercados, y Turner tuvo una pérdida de $16 millones de dólares.

No obstante, Carpenter, Glazer y Nakamoto proponen que a veces las marcas se pueden diferenciar provechosamente con base en atributos sin importancia.[23] Procter & Gamble distingue su café instantáneo Folger's por sus "cristales de café en hojuelas" creados mediante un "proceso único patentado". En realidad, la forma de la partícula de café no tiene importancia porque el cristal de inmediato se disuelve en el agua caliente. El champú Alberto Natural Silk de Alberto Culver se anuncia con el eslogan "Ponemos seda en un frasco". Sin embargo, un vocero de la empresa aceptó que la seda en realidad no aporta nada al cabello.

Toda empresa necesita desarrollar un posicionamiento distintivo para su oferta de mercado.

- ***Posicionar*** es el arte de diseñar la oferta y la imagen de la empresa de modo que ocupen un lugar distintivo en la mente del mercado meta.

El resultado final del posicionamiento es la creación con éxito de una propuesta de valor enfocada hacia el mercado, una razón de peso para que el mercado meta compre el producto. En la tabla 10.3 se muestra cómo tres empresas —Perdue, Volvo y Domino's— definieron su propuesta de valor dados sus consumidores meta, beneficios y precios.

POSICIONAMIENTO SEGÚN RIES Y TROUT

La palabra *posicionamiento* fue popularizada por dos ejecutivos en publicidad, Al Ries y Jack Trout. Ellos ven el posicionamiento como un ejercicio creativo que se efectúa con un producto existente.

> *El posicionamiento inicia con un producto. Una mercancía, un servicio, una empresa, una institución, o incluso una persona... Sin embargo, posicionamiento no es lo que se hace a un producto. Posicionamiento es lo que se hace a la mente del prospecto. Es decir, el producto se posiciona en la mente del prospecto.*

Empresa y producto	Clientes meta	Beneficios	Precio	Propuesta de valor
Perdue (pollo)	Consumidores de pollo conscientes de la calidad	Suavidad	10% más alto	Pollo dorado más suave a un precio alto moderado
Volvo (guayín)	Familias "acomodadas" conscientes de la seguridad	Durabilidad y seguridad	20% más alto	La guayín más segura y duradera para la familia
Domino's (pizza)	Amantes de la pizza que buscan comodidad	Rapidez de entrega y buena calidad	15% más alto	Deliciosa pizza caliente entregada a domicilio 30 minutos o menos después de ordenarla, a un precio moderado

TABLA 10.3

Ejemplos de propuestas de valor, estados de demanda y tareas de marketing

Ries y Trout afirman que los productos muy conocidos generalmente ocupan una posición distintiva en la mente de los consumidores. Hertz es considerada como la más grande agencia de alquiler de automóviles del mundo, Coca-Cola, como la empresa de bebidas gaseosas más grande del mundo, y Porsche como uno de los mejores automóviles deportivos del mundo. Estas marcas se han adueñado de dichas posiciones y para un competidor sería muy difícil desbancarlas. Los competidores tienen tres alternativas estratégicas.

La primera consiste en fortalecer su propia posición actual en la mente del consumidor. Avis reconoció su posición de segundo lugar en el negocio de alquiler de automóviles y afirmó: "Somos la número dos. Nos esforzamos más." 7-Up aprovechó el hecho de no ser una bebida de cola anunciándose como la "Uncola". La segunda estrategia consiste en apoderarse de una posición desocupada. La tablilla de chocolate Three Musketeers se anunció como la barra de chocolate que tiene 45% menos grasa que otras marcas. United Jersey Bank, percatándose de que los bancos gigantes por lo regular tardaban más en tramitar préstamos, se posicionó como "el banco rápido". La tercera estrategia consiste en desposicionar o reposicionar a la competencia. Casi todos los compradores estadounidenses de vajillas creían que las vajillas Lenox y Royal Douton venían de Inglaterra. Royal Doulton desposicionó las vajillas Lenox mostrando que se fabrican en Nueva Jersey. El famoso comercial de Wendy's, en el que una mujer de 70 años llamada Clara examina la hamburguesa de un competidor y dice "¿Dónde está la carne de res?" demostró cómo un ataque puede desestabilizar la confianza del consumidor en el líder.

Ries y Trout argumentan que, en una sociedad con excesiva publicidad, la mente a menudo conoce las marcas en forma de *escaleras de productos*, como Coke-Pepsi-RC Cola, o Hertz-Avis-National. La empresa que mejor se recuerda es la que ocupa el primer lugar. Por ejemplo, cuando se nos pregunta "¿Quién fue la primera persona en volar sola de un lado a otro del Atlántico?", contestamos "Charles Lindbergh". Cuando se nos pregunta "¿Quién fue la segunda persona que lo logró?", no tenemos idea. Es por esto que las empresas luchan por alcanzar la posición número uno. Sólo una marca puede ocupar la posición de "la empresa más grande". La marca que está en segundo lugar debe inventar una nueva categoría y ser líder en ella. Así, 7-Up es la gaseosa no de cola número uno, Porsche es el automóvil deportivo pequeño número uno, y Dial es el jabón desodorante número uno. El mercadólogo debe identificar un atributo o beneficio importante que una marca pueda poseer de forma convincente.

Una cuarta estrategia es la del club exclusivo. Por ejemplo, una empresa puede promover la idea de que es una de las Tres Grandes. La idea de las Tres Grandes fue inventada por la tercera empresa automovilística más grande de Estados Unidos, Chrysler. (El líder del mercado nunca inventa este concepto.) La implicación es que los miembros del club son "los mejores".

En esencia, Ries y Trout manejan estrategias de comunicación para posicionar o reposicionar una marca en la mente del consumidor. Sin embargo, ellos reconocen que el posicionamiento exige que todos los aspectos tangibles de producto, precio, plaza y promoción apoyen la estrategia de posicionamiento escogida.[24]

¡Imagine una niñez sin vacunas! Los niños del milenio podrían recibir su inmunización en plátanos y otras sabrosas golosinas.

¿CUÁNTAS DIFERENCIAS DEBEN PROMOVERSE?

Cada empresa debe decidir cuántas diferencias (p. ej., beneficios, características) promoverá ante sus clientes meta. Muchos mercadólogos piensan que sólo debe promoverse un beneficio central. Rosser Reeves dijo que una empresa debe desarrollar una *propuesta de venta*

única (PVU) para cada marca y no alejarse de ella.[25] El dentífrico Crest promueve de forma consistente su protección anticaries, y Mercedes promueve su excelente ingeniería. Ries y Trout recomiendan un mensaje de posicionamiento congruente.[26] Cada marca debe seleccionar un atributo y decir que es la "número uno" en lo tocante a ese atributo.

Los posicionamientos "número uno" incluyen "óptima calidad", "óptimo servicio", "el precio más bajo", "el más económico", "el más rápido", "el más seguro", "el más personalizado", "el más cómodo" y "la tecnología más avanzada". Si una empresa insiste en uno de estos posicionamientos y lo cumple, lo más probable es que se le conozca y recuerde por ese punto fuerte. Home Depot se ha granjeado la reputación de "servicio óptimo" entre los detallistas de productos para mejorar la casa:

- **Home Depot** El fundador y CEO de Home Depot, Bernard Marcus, predica el evangelio del servicio a sus vendedores en secciones de animación conocidas como "Desayuno con Bernie". Cuenta la leyenda que en cierta ocasión Marcus entró en la trastienda de uno de sus establecimientos y vió una llave de tuercas Sears Craftsman encima de una pila de artículos que los clientes habían devuelto. Cuando Marcus reunió al personal de servicio a clientes de la tienda, levantó la llave de tuercas y preguntó quién la había aceptado en devolución, dado que Home Depot no vende llaves de tuercas Sears. Un empleado nervioso aceptó su culpabilidad, pero Marcus sonrió ampliamente y citó el incidente como un ejemplo excelente de alguien que hace algo poco común para complacer a un cliente. Sin embargo, los casos de vendedores que hacen más de lo que cabría esperar por ayudar a los clientes no son sucesos aislados en Home Depot. Su personal de ventas está capacitado para ofrecer lecciones inmediatas de colocación de mosaicos, instalaciones eléctricas y otros proyectos. Ellos son artesanos experimentados: plomeros, electricistas y carpinteros.[27]

El nuevo milenio podría producir la vacuna más eficaz de la historia contra el SIDA.

No todo mundo coincide en que el posicionamiento según un solo beneficio siempre es lo mejor. Podría ser necesario un *posicionamiento de doble beneficio* si dos o más empresas afirman ser la mejor según un atributo dado. Steelcase, Inc., una importante empresa de sistemas de muebles para oficina, dice ofrecer dos beneficios: la mejor entrega a tiempo y el mejor apoyo para instalación. Volvo posiciona sus automóviles como "los más seguros" y "los más duraderos".

Incluso hay casos de posicionamiento por triple beneficio que han tenido éxito. Smith Kline Beecham promueve su dentífrico Aquafresh diciendo que ofrece tres beneficios: protección anticaries, aliento más fresco y dientes más blancos. El reto es convencer a los consumidores de que la marca cumple las tres promesas. La solución de Smith Kline fue crear un dentífrico que sale del tubo en tres colores, lo que confirma visualmente los tres beneficios. Al hacerlo, Beecham "contrasegmentó"; es decir, atrajo a tres segmentos en lugar de uno.

A medida que las empresas aumentan el número de beneficios que, según ellas, su marca ofrece, corren el riesgo de incredulidad y de pérdida de un posicionamiento claro. En general, una empresa debe evitar cuatro errores de posicionamiento graves:

1. *Subposicionamiento:* Algunas empresas descubren que los compradores sólo tienen una idea vaga de la marca. La marca se ve como un competidor más en un mercado saturado. Cuando Pepsi introdujo su Crystal Pepsi incolora en 1993, no impresionó en absoluto a los clientes. Ellos no vieron la "transparencia" como un beneficio importante de una bebida gaseosa.
2. *Sobreposicionamiento:* Los compradores podrían tener una imagen demasiado estrecha de la marca. Por ejemplo, un consumidor podría pensar que los anillos de diamante de Tiffany cuestan $5,000 dólares o más, cuando en realidad Tiffany ya ofrece anillos de diamante costeables que cuestan $1,000 o más.
3. *Posicionamiento confuso:* Los compradores podrían tener una imagen confusa de la marca como resultado de que la empresa afirma demasiadas cosas acerca de la marca o cambia con demasiada frecuencia el posicionamiento de la misma. Esto sucedió con la elegante y potente computadora de escritorio NeXT de Stephen Jobs, que primero se posicionó para estudiantes, luego para ingenieros y luego para gente de negocios, siempre sin éxito.
4. *Posicionamiento dudoso:* Para los compradores podría ser difícil creer las afirmaciones acerca de la marca en vista de las características, precio o fabricante del producto. Cuando la división Cadillac de GM introdujo el Cimarron, lo posicionó como competidor de BMW, Mercedes y Audi en el mercado de los automóviles

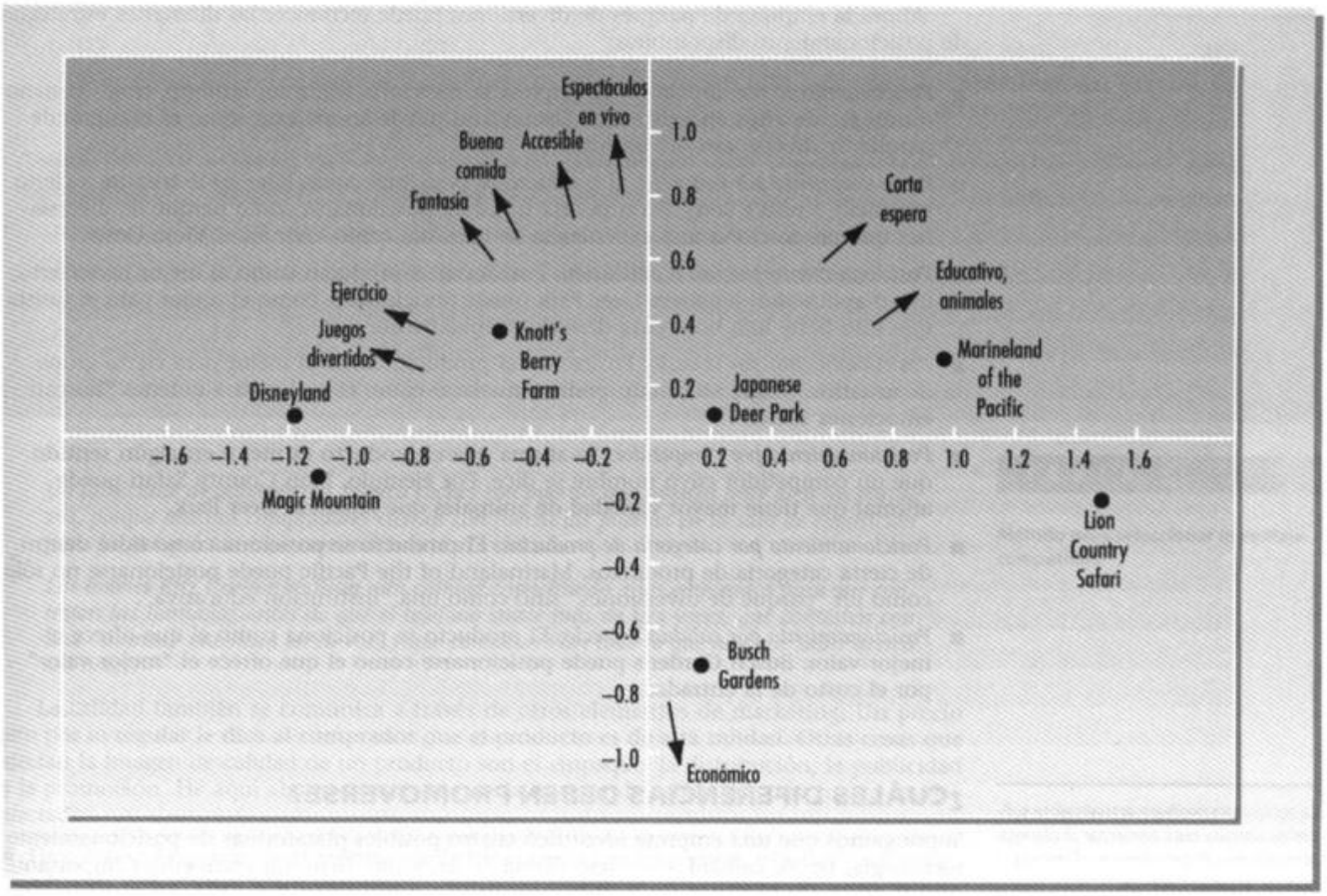


FIGURA 10.3

Mapa perceptual

de lujo. Aunque el coche tenía asientos de piel, portaequipajes, mucho cromo y el logotipo de Cadillac estampado en el chasís, los cientes vieron el automóvil como una versión acicalada del Cavalier de Chevrolet o del Firenza de Oldsmobile. Aunque el automóvil se posicionó como "más por más", los clientes lo vieron como "menos por más".

Si una empresa puede resolver el problema de posicionamiento podrá resolver el problema de la mezcla de marketing. Así pues, apoderarse de la "posición de alta calidad" exige fabricar productos de alta calidad, cobrar un precio alto, distribuir a través de concesionarios de alto nivel y anunciarse en revistas de calidad.

¿Cómo seleccionan su posicionamiento las empresas? Considere el ejemplo siguiente:

Una empresa de parques de diversiones quiere construir un parque nuevo en el área de Los Ángeles para aprovechar el gran número de turistas. Siete parques de diversiones operan actualmente en esta área: Disneyland, Magic Mountain, Knott's Berry Farm, Busch Gardens, Japanese Deer Park, Marineland of the Pacific y Lion Country Safari.

Más mujeres tendrán menos hijos o decidirán no tener hijos como resultado de la sobrepoblación.

La empresa presentó a los turistas una serie de tríos (por ejemplo, Busch Gardens, Japanese Deer Park y Disneyland) y les pidió escoger las dos atracciones más similares y las dos menos similares de cada trío. Un análisis estadístico produjo el *mapa perceptual* de la figura 10.3. El mapa contiene dos características. Los siete puntos representan las siete atracciones turísticas. Cuando más cercanas entre sí estén dos atracciones, más parecidas son en la mente de los turistas. Así pues, Disneyland y Magic Mountain se perciben como similares, mientras que Disneyland y Lion Country Safari se perciben como dos cosas muy distintas.

El mapa también muestra nueve satisfacciones que la gente busca en las atracciones turísticas y que se indican con flechas. Los turistas sienten que Marineland of the Pacific es el lugar con "menor tiempo de espera", así que es la más alejada en la dirección de la línea imaginaria de "corta espera". Los consumidores creen que Busch Gardens es la opción más económica.[28]

Ahora la empresa de parques de diversiones puede reconocer las diferentes estrategias de posicionamiento disponibles:[29]

- *Posicionamiento por atributo:* Una empresa se posiciona según un atributo, como tamaño o número de años en existencia. Disneyland puede anunciarse como el más grande parque de diversiones del mundo.
- *Posicionamiento por beneficio:* El producto se posiciona como líder en lo tocante a cierto beneficio. Knott's Berry Farm podría tratar de posicionarse como parque de diversiones que proporciona una experiencia de fantasía, como vivir en el Viejo Oeste.
- *Posicionamiento por uso o aplicación:* Posicionar el producto como el mejor para cierto uso o aplicación. Japanese Deer Park puede posicionarse como el mejor para el turista que sólo tiene una hora para divertirse rápidamente.
- *Posicionamiento por usuario:* Posicionar el producto como el mejor para cierto grupo de usuarios. Magic Mountain podría anuciarse como el mejor para quienes "buscan emociones fuertes".
- *Posicionamiento por competidor:* Se afirma que el producto es mejor en algún sentido que un competidor cuyo nombre se dice. Por ejemplo, Lion County Safari puede afirmar que tiene mayor variedad de animales que Japanese Deer Park.
- *Posicionamiento por categoría de productos:* El producto se posiciona como líder dentro de cierta categoría de productos. Marineland of the Pacific puede posicionarse no sólo como un "parque de diversiones" sino como una "institución educativa".
- *Posicionamiento por calidad o precio:* El producto se posiciona como el que ofrece el mejor valor. Busch Gardens puede posicionarse como el que ofrece el "mejor valor" por el costo de la entrada.

La agricultura produce actualmente suficiente comida para alimentar al planeta; sin embargo, el problema es distribuir la comida equitativamente.

¿CUÁLES DIFERENCIAS DEBEN PROMOVERSE?

Supongamos que una empresa identificó cuatro posibles plataformas de posicionamiento: tecnología, costo, calidad y servicio (Tabla 10.4), y que tiene un competidor importante. Ambas empresas obtienen un 8 en tecnología (1 = puntuación baja, 10 = puntuación alta), lo que implica que ambas tienen buena tecnología. El competidor tiene una mejor posición en cuanto a costo (8, en comparación con 6). La empresa ofrece mejor calidad que su competidor (8 contra 6). Por último, ambas empresas ofrecen un servicio deficiente.

A primera vista, la empresa debería enfocarse hacia el costo o el servicio para mejorar su atractivo en el mercado. Sin embargo, surgen otras consideraciones. La primera es qué opinan los clientes meta en lo que toca a mejorar cada uno de estos atributos. La columna 4 indica que mejorar el costo y el servicio sería muy importante para los clientes. Sin embargo, ¿la empresa puede costear las mejoras en el costo y el servicio, y con qué rapidez puede implementarlas? En la columna 5 se muestra que mejorar el servicio sería muy costeable y rápido. Pero, ¿el competidor podría igualar el servicio mejorado? La columna 6 muestra que la capacidad del competidor para mejorar el servicio es baja. Con base en esta información, la columna 7 muestra las acciones que conviene realizar respecto a cada atributo. La más razonable es que la empresa mejore su servicio y promueva dicha mejora. Ésta es la conclusión a la que llegó Monsanto en uno de sus mercados químicos. Monsanto contrató personal técnico adicional. Una vez que se capacitó y preparó a este personal, Monsanto se promovió como "líder en servicio técnico".

COMUNICACIÓN DEL POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA

Una vez que la empresa ha desarrollado una estrategia de posicionamiento clara, debe comunicar eficazmente dicho posicionamiento. Supongamos que una empresa escoge la estrategia de "mejor en calidad". La calidad se comunica escogiendo las señales físicas y pistas que la gente normalmente usa para juzgar la calidad. He aquí algunos ejemplos:

Un fabricante de podadoras de césped asegura que su podadora es "potente" y utiliza un motor ruidoso porque los compradores creen que las podadoras ruidosas son más potentes.

Un fabricante de camiones recubre la parte inferior del chasís no porque necesite recubrimiento sino porque ello sugiere una preocupación por la calidad.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Ventaja competitiva	**Posición de la empresa**	**Posición del competidor**	**Importancia de mejorar la posición (A-M-B)***	**Costeabilidad y rapidez (A-M-B)**	**Capacidad del competidor para mejorar posición (A-M-B)**	**Acción recomendada**
Tecnología	8	8	B	B	M	Mantener
Costo	6	8	A	M	M	Vigilar
Calidad	8	6	B	B	A	Monitor
Servicio	4	3	A	A	B	Invertir

*A = Alta; M = Media; B = Baja

TABLA 10.4

Método para seleccionar la ventaja competitiva

Un fabricante de automóviles fabrica coches con puertas que resisten muy bien los portazos, porque muchos compradores cierran con fuerza las puertas en la sala de exposición para juzgar qué tan bien construido está el vehículo.

Los hoteles Ritz Carlton indican alta calidad capacitando a los empleados para que contesten las llamadas antes de que el teléfono suene más de tres veces, que contesten con una "sonrisa" auténtica en su voz, y que conozcan bien todo lo que hay que saber acerca del hotel.

La calidad también se comunica a través de otros elementos de marketing. Un precio alto por lo regular le dice al comprador que el producto es de alta calidad. Otras cosas que afectan la imagen de calidad de un producto son el empaque, la distribución, la publicidad y la promoción. He aquí algunos casos en que la imagen de calidad de una marca resultó afectada:

- Una conocida marca de alimentos congelados perdió su imagen de prestigio por estar rebajada con demasiada frecuencia.
- La imagen de una cerveza de primera sufrió cuando cambió de botellas a latas.
- Un televisor con muy buena fama perdió su imagen de calidad cuando los expendios de mercancía masiva comenzaron a venderlo.

La reputación de un fabricante también contribuye a la percepción de calidad. Ciertas empresas son muy exigentes en lo que a calidad se refiere; los consumidores esperan que los productos de Nestlé e IBM estén bien hechos. Las empresas inteligentes comunican su calidad a los compradores y garantizan la satisfacción del cliente "o la devolución de su dinero".

Más de mil millones de personas en todo el mundo no disponen de agua potable segura.

ESTRATEGIAS DE MARKETING EN EL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

La estrategia de diferenciación y posicionamiento de una empresa debe cambiar al cambiar el producto, el mercado y los competidores con el paso del tiempo. Aquí describiremos el concepto de ciclo de vida del producto y los cambios que se efectúan normalmente a medida que el producto pasa por cada etapa del ciclo.

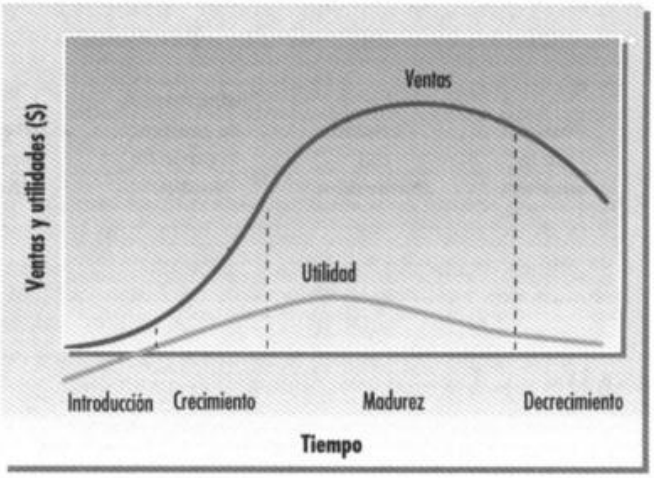
EL CONCEPTO DE CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

Decir que un producto tiene un ciclo de vida es afirmar cuatro cosas:

1. Los productos tienen una vida limitada.
2. Las ventas de los productos pasan por etapas bien definidas, cada una de las cuales presenta diferentes retos, oportunidades y problemas para el que los vende.
3. Las utilidades suben y bajan en las diferentes etapas del ciclo de vida del producto.
4. Los productos requieren diferentes estrategias de marketing, financieras, de fabricación, de compras y de recursos humanos en cada etapa de su ciclo de vida.

FIGURA 10.4

Ventas y utilidades ($)



Casi todas las curvas de ciclo de vida de un producto tienen forma de campana (Fig. 10.4). Esta curva por lo regular se divide en cuatro etapas: introducción, crecimiento, madurez y decrecimiento.[30]

1. *Introducción:* Periodo de crecimiento lento de las ventas a medida que el producto se introduce en el mercado. No hay utilidades en esta etapa debido a los elevados gastos en que se incurre con la introducción del producto.
2. *Crecimiento:* Periodo de rápida aceptación por parte del mercado y considerable mejora en las utilidades.
3. *Madurez:* Periodo en que se frena el crecimiento de las ventas porque el producto ha logrado la aceptación de la mayoría de los compradores potenciales. Las utilidades se estabilizan o bajan debido al aumento en la competencia.
4. *Decrecimiento:* El periodo en el que las ventas muestran una curva descendente y las utilidades sufren erosión.

El concepto de ciclo de vida del producto (CVP) puede servir para analizar una categoría de productos (licores), una forma de producto (licor blanco), un producto (vodka) o una marca (Smirnoff).

- Las *categorías de productos* tienen los ciclos de vida más largos. Muchas categorías de productos permanecen en la etapa madura indefinidamente y sólo crecen al mismo ritmo que crece la población. Algunas categorías de productos importantes —diarios, máquinas de escribir— al parecer han ingresado en la etapa de decrecimiento del CVP. Otras —máquinas de fax, teléfonos celulares, agua embotellada— están obviamente en la etapa de crecimiento.

Para tener éxito en el nuevo milenio, las empresas deben hacer marketing global de sus productos.

- Las *formas de producto* siguen el CVP más fielmente. Las máquinas de escribir manuales pasaron por las etapas de introducción, crecimiento, madurez y decrecimiento; sus sucesoras —las máquinas de escribir eléctricas y electrónicas— pasaron por esas mismas etapas.
- Los *productos* siguen el CVP estándar o bien una de sus formas variantes.
- Las *marcas de producto* pueden tener un CVP corto o largo. Aunque muchas marcas nuevas mueren prematuramente, otras —como Ivory, Jell-O, Hershey's— tienen un CVP muy largo y sirven para lanzar y dar nombre a productos nuevos. Hershey's ha introducido con éxito Hershey's Hugs, Hershey's Kisses con almendra, y la barra de dulce Hershey's Cookies & Mint. Hershey cree que puede mantener el vigor de su nombre de marca indefinidamente.

Otras formas del ciclo de vida de los productos

No todos los productos tienen un CVP con forma de campana. Los investigadores han identificado entre seis y 17 patrones de CVP distintos.[31] En la figura 10.5 se muestran tres patrones alternativos comunes. La figura 10.5(a) muestra un *patrón de crecimiento-caída-madurez*, que es característico de los aparatos pequeños para la cocina. Hace algunos años las ventas de

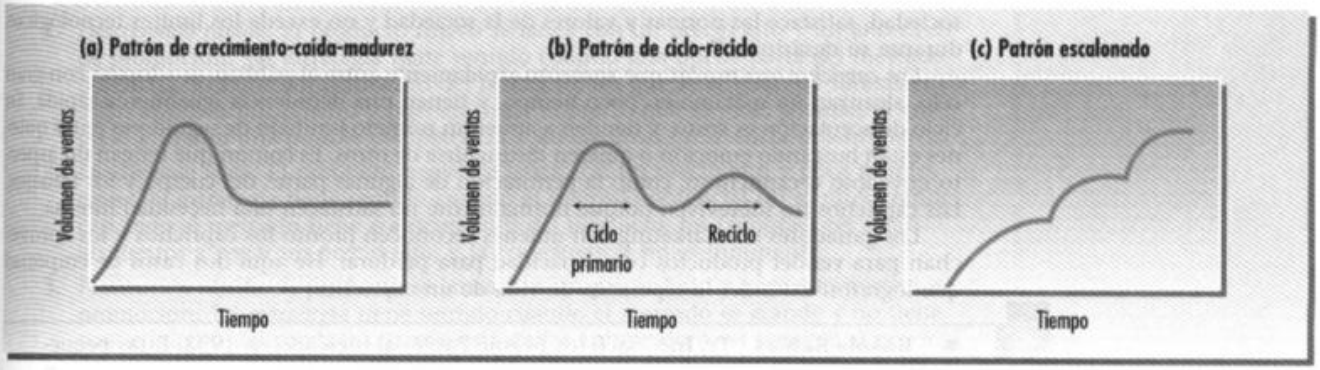


FIGURA 10.5

Patrones comunes del ciclo de vida de producto comunes

los cuchillos eléctricos crecieron rápidamente recién que se introdujo el producto, y luego bajaron a un nivel "petrificado". El nivel petrificado se sostiene por los adoptadores tardíos que compran el producto por primera vez y los adoptadores tempranos que reemplazan el producto.

El *patrón de ciclo-reciclo* de la figura 10.5(b) suele describir las ventas de fármacos nuevos. La empresa farmacéutica promueve agresivamente su nuevo fármaco, y esto produce el primer ciclo. Luego, las ventas comienzan a decaer y la empresa da al fármaco otro empujón promocional que da pie a un segundo ciclo (por lo regular de menor magnitud y duración).[32]

Otro patrón común es el *CVP escalonado* de la Figura 10.5(c). Aquí las ventas atraviesan una serie de ciclos de vida que se basan en el descubrimiento de características, usos o usuarios de un producto nuevo. Las ventas del nylon, por ejemplo, muestran un patrón escalonado debido a los muchos nuevos usos —paracaídas, medias, camisas, alfombras, velas para embarcaciones, neumáticos para automóvil— que se siguen descubriendo con el paso del tiempo.[33]

Ciclos de vida de estilo, moda y caprichos

Podemos distinguir tres categorías especiales de ciclos de vida de productos: estilos, modas y caprichos (Fig. 10.6). El *estilo* es una forma básica y distintiva de expresión que aparece en un campo del quehacer humano. Aparecen estilos en casas (colonial, rancho, Cape Cod); ropa (formal, casual, funky); y arte (realista, surrealista, abstracto). Un estilo puede durar generaciones, y estar en boga a veces y a veces no. La *moda* es un estilo aceptado actualmente o que goza de popularidad en un campo dado. Las modas pasan por cuatro etapas:[34] distinción, imitación, moda masiva y decadencia.

Es difícil predecir la duración del ciclo de una moda. Wasson piensa que las modas terminan porque representan una concesión de compra, y los clientes comienzan a buscar los atributos faltantes.[35] Por ejemplo, a medida que los automóviles se vuelven más pequeños, se hacen más incómodos, y un número cada vez mayor de compradores comienza a querer coches más grandes. Además, demasiados consumidores adoptan la moda, lo que ahuyenta a otros. Reynolds sugiere que la longitud del ciclo de una moda dada depende del grado en que la moda satisfaga una necesidad genuina, es congruente con otras tendencias de la

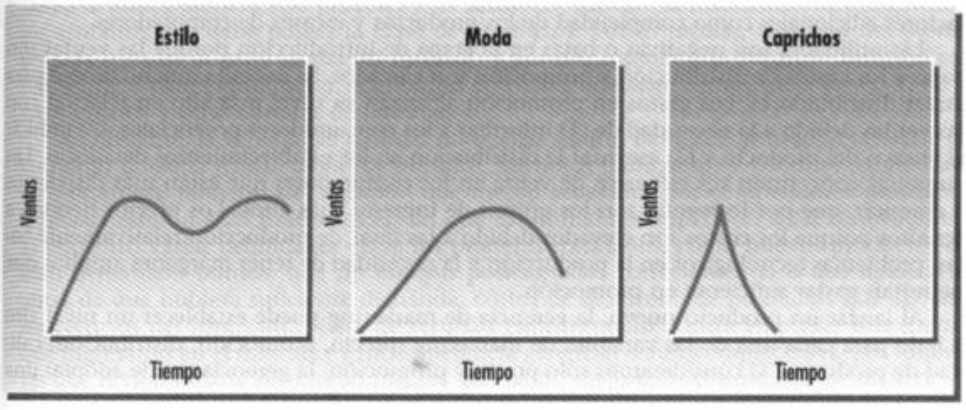


FIGURA 10.6

Ciclos de vida de estilos, modas y caprichos

sociedad, satisface las normas y valores de la sociedad y no excede los límites tecnológicos durante su desarrollo.[36]

Los *caprichos* son modas que aparecen rápidamente entre el público, se adoptan con gran celo, alcanzan un máximo en poco tiempo, y tienen una decadencia igualmente rápida. Su ciclo de aceptación es corto, y tienden a atraer un número limitado de seguidores entre quienes están buscando emoción o quieren distinguirse de otros. Es común que tengan un aspecto novedoso o caprichoso, como la perforación de algunas partes del cuerpo y los tatuajes. Los caprichos no sobreviven porque normalmente no satisfacen una necesidad intensa.

Los ganadores en marketing son quienes reconocen pronto los caprichos y los aprovechan para vender productos con capacidad para perdurar. He aquí dos casos de empresas que lograron extender la esperanza de vida de un capricho:

- **Beanie Babies** Ty, Inc., sacó los Beanie Babies al mercado en 1993. Estas pequeñas creaturas rellenas con frijolitos, con un precio de menos de $5 dólares, fueron diseñadas por el fundador de la empresa Ty Warner como un juguete de "vuelta a lo básico" que los niños pudieran comprar con su propia mesada. Pronto los adultos comenzaron a coleccionar compulsivamente los pequeños y fláccidos animalitos, y la empresa no se daba abasto para surtir los anaqueles de las tiendas. No obstante, Ty pronto se dio cuenta de que la escasez sería la clave para mantener viva la locura por los Beanie Babies. La empresa se hizo muy hábil en manipular el comportamiento de los consumidores limitando la distribución a tiendas pequeñas de regalos y de especialidades. Otra forma de intensificar su popularidad fue retirar personajes viejos y sustituirlos por muchos nuevos. En 1998 ya había poco más de 100 personajes retirados y 65 modelos nuevos. Los coleccionistas de hueso colorado pagan hasta $1,000 dólares por los modelos retirados. Cuando se anuncian modelos nuevos o retiros, las visitas al sitio Web de la empresa se disparan. Cuando se anunciaron cambios en enero de 1998, hubo un incremento del 3,500% en el número de visitantes a www.ty.com/.[37]

El marketing por Internet ha ayudado a estimular el interés de los consumidores por la ropa hip-hop.

- **Trivial Pursuit** Desde su debut en la Feria Internacional de Juguetes en 1982, Trivial Pursuit ha vendido 65 millones de copias en 18 idiomas y en 32 países, y sigue siendo el juego para adultos más vendido. Parker Brothers ha mantenido la popularidad del producto sacando un juego nuevo con preguntas actualizadas cada año. Además, la empresa sigue creando derivados —paquetes para viaje, una versión para niños, Trivial Pursuit Genius IV, un CD-ROM interactivo de Virgin Entertainment Interactive. El juego también tiene su propio sitio Web (www.trivialpursuit.com) que recibió 100,000 visitantes en su periodo inicial de prueba de dos meses. Si usted tiene problemas para mantener la conversación durante una salida a cenar, no hay problema: NTN Entertainment Network ha colocado Trivial Pursuit en unos 3,000 restaurantes.[38]

ESTRATEGIAS DE MARKETING: ETAPA DE INTRODUCCIÓN

Puesto que toma tiempo sacar un producto nuevo y llenar los canales de distribución, el crecimiento de las ventas suele ser lento en esta etapa. Buzzell identificó varias causas de tal lentitud: retrasos en la expansión de la capacidad de producción; problemas técnicos ("depuración del producto"); retrasos para lograr una distribución adecuada a través de los establecimientos detallistas; y renuencia de los consumidores a modificar conductas establecidas.[39] Las ventas de productos nuevos de alto costo como la televisión de alta definición se retrasan por factores adicionales como complejidad de los productos y escasez de compradores.

Las utilidades son negativas o bajas en la etapa de introducción porque las ventas son bajas y los costos de distribución y promoción son elevados. Se necesita mucho dinero para atraer distribuidores. Los gastos en promoción alcanzan su nivel más alto en relación con las ventas debido a la necesidad de (1) informar a los consumidores potenciales, (2) inducir el ensayo del producto y (3) asegurar la distribución en los establecimientos detallistas. Las empresas concentran sus esfuerzos de venta en los compradores que están más dispuestos a comprar, que por lo regular son los grupos de ingresos más altos. Los precios tienden a ser altos porque los costos son elevados debido a las tasas de producción relativamente bajas, problemas tecnológicos en la producción y la necesidad de tener márgenes amplios que permitan gastar suficiente en promoción.

Al lanzar un producto nuevo, la gerencia de marketing puede establecer un nivel alto o bajo para cada una de las variables de marketing (precio, promoción, distribución, calidad de producto). Si consideramos sólo precio y promoción, la gerencia puede adoptar una de cuatro estrategias:

1. *Descremado rápido:* El producto nuevo se lanza con un precio alto y un alto nivel de promoción. Tal estrategia tiene sentido cuando una buena parte del mercado potencial no tiene conocimiento del producto; los que se enteran de su existencia están ansiosos por tenerlo y pueden pagar el precio que se pide; además, la empresa enfrenta una posible competencia y quiere crear preferencia por su marca.
2. *Descremado lento:* El producto nuevo se lanza con un precio alto y poca promoción. Tal estrategia tiene sentido cuando el mercado potencial no es muy grande; casi todo el mercado tiene conocimiento del producto; los compradores están dispuestos a pagar un precio alto; y la competencia no es inminente.
3. *Penetración rápida:* El producto se lanza con un precio bajo y gastando mucho en promoción. Tal estrategia tiene sentido cuando el mercado es grande y no tiene conocimiento del producto, la mayoría de los compradores es sensible al precio, la competencia potencial es intensa, y los costos de fabricación unitarios bajan al aumentar la escala de producción de la empresa y la experiencia de fabricación.
4. *Penetración lenta:* El producto se lanza con un precio bajo y poca promoción. Tal estrategia tiene sentido cuando el mercado es grande y sabe bien que existe el producto, es sensible al precio, y podría haber cierta competencia.

Trataremos las estrategias de descremado y de penetración con mayor detalle en el capítulo 17.

La ventaja del pionero

El ahorro de energía será indispensable en el nuevo milenio.

Las empresas que planean introducir un producto nuevo deben decidir cuándo ingresarán en el mercado. Ser la primera puede producir grandes recompensas, pero es riesgoso y costoso. Llegar después tiene sentido si la empresa puede aportar tecnología, calidad y fuerza de marca superiores.

Reducir el tiempo de innovación es indispensable en una época en que los ciclos de vida de los productos se están acortando. Los competidores de muchas industrias se enteran de las nuevas tecnologías y de las nuevas oportunidades de mercado aproximadamente al mismo tiempo. Las empresas que encuentran soluciones prácticas primero disfrutan de las ventajas del "primer movimiento" en el mercado. Es más provechoso llegar temprano que tarde. Un estudio reveló que los productos que salían seis meses tarde al mercado pero dentro de su presupuesto obtenían en promedio 33% menos de utilidades en sus primeros cinco años; los productos que salían a tiempo pero excediéndose un 50% en su presupuesto sólo tenían una merma en sus utilidades del 4%.

Casi todos los estudios indican que el pionero en un mercado es el que mayor ventaja obtiene. Las empresas pioneras como Amazon.com, Campbell, Coca-Cola, Eastman Kodak, Hallmark, Peapod.com y Xerox han logrado un dominio sostenido del mercado. Robinson y Fornell estudiaron una amplia gama de negocios maduros de bienes para consumidor e industriales, y encontraron que los pioneros del mercado generalmente sifrutan de una participación sustancialmente mayor de mercado que los seguidores tempranos y los que entran tarde.[40] El estudio de Urban también observó una ventaja del pionero: parece ser que el que entró en segundo lugar obtuvo sólo el 71% de la participación de mercado del pionero, y el que entró en tercer lugar obtuvo sólo el 58%.[41] Carpenter y Nakamoto encontraron que 19 de 25 empresas que eran líderes del mercado en 1923 seguían siendo líderes del mercado en 1983, 60 años después.[42]

¿Qué origen tiene la ventaja del pionero? Las investigaciones han revelado que los consumidores a menudo prefieren las marcas pioneras.[43] Los usuarios tempranos también prefieren la marca pionera si la prueban y les satisface. Además, la marca del pionero establece los atributos que debe poseer la clase de productos. Por lo regular, la marca del pionero pone la mira en la parte media del mercado y por ello captura más usuarios. También existen ventajas para el productor: economías de escala, liderazgo tecnológico, posesión de activos escasos y otras barreras de entrada.

No obstante, la ventaja del pionero no es algo seguro. Basta con pensar en la suerte que corrieron Bowmar (calculadoras de bolsillo), Reynolds (bolígrafos) y Osborne (computadoras portátiles), pioneros del mercado que fueron rebasados por competidores posteriores. Schnaars estudió a 28 industrias en las que los imitadores superaron a los innovadores.[44] Él encontró varias debilidades entre los pioneros fracasados, como nuevos productos que eran demasiado burdos, que no estaban posicionados correctamente, o que aparecieron antes de que hubiera suficiente demanda; costos de desarrollo de productos que agotaron los recursos del innovador; falta de recursos para competir contra empresas más grandes que ingresaron en el mercado; e incompetencia gerencial o autocomplacencia. Los imitadores que tuvieron éxito ofrecieron precios más bajos, mejoraron el producto de manera más continua, o utilizaron fuerza bruta de mercado para rebasar al pionero.

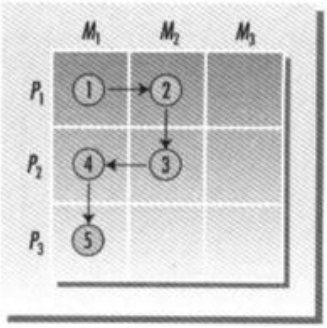


FIGURA 10.7

Estrategia de expansión producto-mercado a largo plazo (P_i = producto i; M_j = mercado j)

Golder y Teller expresan más dudas acerca de la ventaja del pionero.[45] Ellos distinguen entre un *inventor* (el primero en desarrollar patentes para crear una categoría de producto nuevo), *pionero de producto* (el primero en desarrollar un modelo funcional) y un *pionero de mercado* (el primero en vender en la categoría de producto nuevo). Además, estos investigadores incluyen en su muestra pioneros ya desaparecidos, y concluyen que, si bien los pioneros tienen una ventaja, es menos pronunciada de lo que se ha afirmado. Fracasa un mayor número de pioneros de mercado que lo que indican los informes, y un mayor número de líderes de mercado iniciales (aunque no hayan sido pioneros) tiene éxito, sobre todo si ingresan en el mercado de forma decidida y dedican a ello recursos sustanciales. Ejemplos de empresas que han entrado tarde y han rebasado a pioneros de mercado son IBM que rebasó a Sperry en el mercado de las macrocomputadoras (*mainframes*), Matsushita que rebasó a Sony en el mercado de las videograbadoras, Texas Instruments que rebasó a Bowmar en el campo de las calculadoras de bolsillo, y GE que rebasó a EMI en el campo de los equipos para exploraciones por tomografía computarizada (CAT). En las circunstancias correctas, la empresa que llega tarde puede superar la ventaja del pionero. No obstante, según Robertson y Gatignon, un pionero alerta puede utilizar varias estrategias para evitar que quienes entran después le arrebaten el liderazgo.[46]

El pionero debe visualizar los diversos mercados de productos en los que podría ingresar inicialmente, sabiendo que no puede entrar en todos. Supongamos que un análisis de segmentación del mercado revela los segmentos que se muestran en la figura 10.7. El pionero debe analizar el potencial para obtener utilidades en cada segmento individualmente y en combinación, y escoger un camino que seguirá para expandir el mercado. Por ejemplo, el pionero de la figura 10.7 planea ingresar primero en el mercado de producto P_1M_1, luego introducir el producto en un segundo mercado (P_1M_2), luego sorprender a la competencia desarrollando un segundo producto para el segundo mercado (P_2M_2), luego introducir el segundo producto en el primer mercado (P_2M_1), y luego lanzar un tercer producto en el primer mercado (P_3M_1). Si este plan de juego funciona, la empresa pionera poseerá una buena parte de los dos primeros segmentos y los servirá con dos o tres productos.

El ciclo competitivo

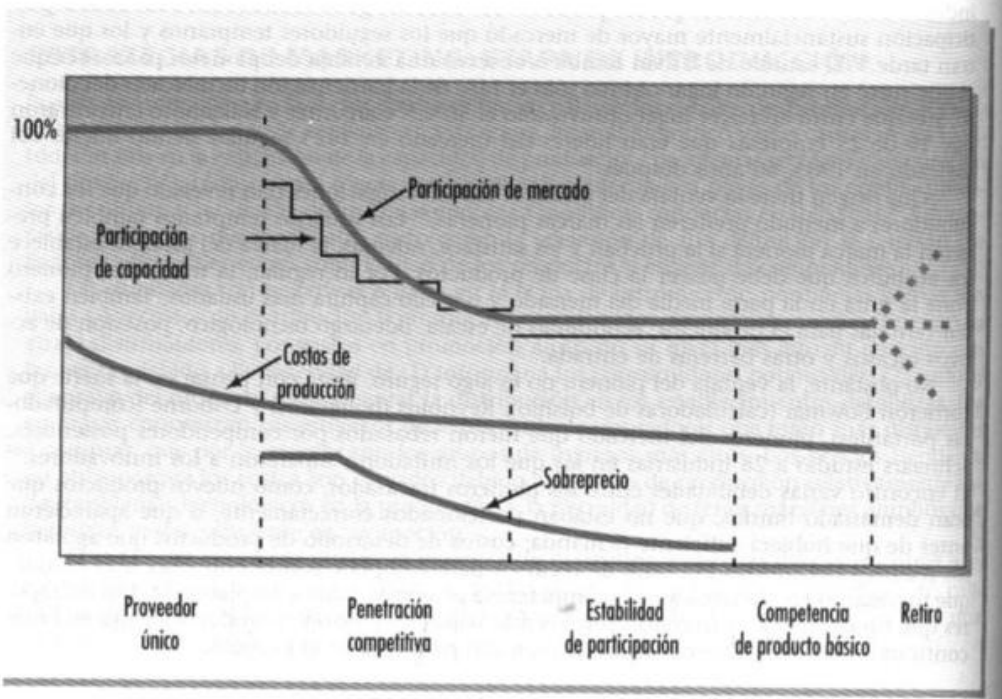
El pionero sabe que tarde o temprano ingresarán competidores y harán que bajen los precios y la participación de mercado del pionero. ¿Cuándo sucederá esto? ¿Qué debe hacer el pionero en cada etapa? Frey describe cinco etapas del *ciclo competitivo* que el pionero tiene que anticipar (Fig. 10.8).[47]

- En un principio, el pionero es el *único proveedor*, con el 100% de la capacidad de producción y ventas. Se inicia la *penetración competitiva* cuando un nuevo competidor construye capacidad competitiva y comienza a vender comercialmente. La participación del líder en la capacidad de producción y en las ventas baja. A medida que más competidores ingesan en el mercado y cobran precios más bajos, el valor relativo percibido de la oferta del líder decae, obligando al líder a reducir su sobreprecio.

FIGURA 10.8

Etapas del ciclo competitivo

Fuente: John B. Frey, "Pricing Over the Competitive Cycle", discurso en la Marketing Conference de 1982. © 1982, The Conference Board, Nueva York.



- En la etapa de crecimiento rápido hay una tendencia a construir demasiada capacidad. Cuando se presenta una baja cíclica en las ventas, la sobrecapacidad de la industria hace que los márgenes bajen a un nuevo nivel. Ya no ingresan competidores nuevos, y los competidores existentes tratan de afianzar su posición. Esto da pie a una *estabilidad de la participación.*
- Después de la estabilidad viene la *competencia de producto básico.* Los consumidores comienzan a considerar el producto como algo básico y uniforme, se rehúsan a pagar un precio superior y la tasa de rendimiento que obtienen los proveedores es una tasa promedio. En este punto se inicia el *retiro.* El pionero podría decidir incrementar su participación a medida que otras empresas se retiran.

ESTRATEGIAS DE MARKETING: ETAPA DE CRECIMIENTO

La etapa de crecimiento se caracteriza por un incremento rápido en las ventas. A los primeros adoptadores les gusta el producto, y otros consumidores comienzan a comprarlo. Nuevos competidores ingresan en el mercado, atraídos por las oportunidades. Ellos introducen nuevas características del producto y expanden la distribución.

Los precios se mantienen en su nivel actual o bajan un poco, dependiendo de la rapidez con que aumenta la demanda. Las empresas mantienen sus gastos en promoción en el mismo nivel o en un nivel un poco más alto a fin de enfrentar a la competencia y seguir educando al mercado. Las ventas aumentan con mucha mayor rapidez que los gastos en promoción, dando pie a una baja en el cociente promoción/ventas que a las empresas les viene muy bien.

Las utilidades aumentan en esta etapa a medida que los costos de promoción se reparten entre un mayor volumen y los costos de fabricación unitarios bajan más rápidamente que el precio gracias al efecto de aprendizaje del productor. Las empresas tienen que estar alertas para detectar el cambio de una tasa de crecimiento en aceleración a una en desaceleración, a fin de preparar nuevas estrategias.

Southland, Nueva Zelanda, anunciaba una boda de "Primera Luz" en el nuevo milenio.

Durante esta etapa, la empresa utiliza varias estrategias para mantener un crecimiento rápido del mercado el mayor tiempo posible:

- Mejora la calidad del producto, añade nuevas características y mejora el estilo.
- Añade nuevos modelos y productos flanqueadores (es decir, productos de diferentes tamaños, sabores, etc., que protegen al producto principal).
- Ingresa en nuevos segmentos de mercado.
- Amplía su cobertura de distribución e ingresa en nuevos canales de distribución.
- Cambia su publicidad, de dar a conocer el producto a crear preferencia por el producto.
- Baja los precios para atraer al siguiente nivel de compradores sensibles al precio.

Las estrategias de expansión de mercado anteriores fortalecen la posición competitiva de la empresa. Considere el caso de Yahoo![48]

- **Yahoo!** Fundado en 1994 por estudiantes graduados que gustaban de navegar por la Web, Yahoo! se ha convertido en el lugar preferido de la Web. Yahoo! es algo más que una herramienta de búsqueda: ofrece un paquete completo de información y servicios, desde bienes raíces y finanzas hasta noticias, compras y contenido personalizado. En 1998 las acciones de la empresa llegaron a valer $200 dólares cada una y la capitalización de mercado fue de $9,100 millones. Sin embargo, al tiempo que Yahoo! ha experimentado un crecimiento meteórico, la competencia ha pasado de ser simplemente dura para convertirse en aterradora. Los portales existentes como Infoseek se han fortalecido con más fondos, y las redes de televisión están incursionando en el ciberespacio. Microsoft, Netscape, America Online Inc., y General Electric-NBC están listos para el combate. ¿Qué estrategia ha adoptado Yahoo!? Crecer, crecer y crecer más. Yahoo! está prometiendo llegar a donde ningún portal ha llegado jamás: a los teléfonos, localizadores, organizadores de bolsillo y cosas así. La empresa también está otorgando numerosas licencias para usar el nombre de Yahoo! a fin de fortalecer la identidad de marca, y está utilizando tecnología de empuje para adaptar información y suministrar material de Web al escritorio. La empresa también planea participar más en comercio electrónico lanzando un servicio de facturación y compras en línea, y ya tiene una relación con Visa International.

La empresa que está en la etapa de crecimiento debe decidir entre lograr una alta participación de mercado u obtener utilidades altas a corto plazo. Si la empresa gasta dinero

en mejorar el producto, promoverlo y distribuirlo, podrá capturar una posición dominante; renunciará a una parte de las utilidades potenciales con la esperanza de obtener utilidades aún más altas en la siguiente etapa.

ESTRATEGIAS DE MARKETING: ETAPA DE MADUREZ

En algún momento, la tasa de crecimiento de las ventas bajará, y el producto ingresará en una etapa de relativa madurez. Esta etapa por lo regular dura más que las anteriores, y presenta grandes retos a la gerencia de marketing. *Casi todos los productos están en la etapa de madurez de su ciclo de vida, y casi todos los gerentes de marketing enfrentan el problema de vender el producto maduro.*

El futurista James Rosenfield percibe cinco síntomas del fin de una era: Paradoja y Oscilación, Sobrecarga y Tensión, Gigantismo y Grandiosidad, Conteo y Cuentas regresivas, Suspenso y Suspensión.

La etapa de madurez se divide en tres fases: crecimiento, estabilidad y decadencia de la madurez. En la primera fase la tasa de crecimiento de las ventas comienza a bajar. Ya no hay canales de distribución nuevos que llenar. En la segunda fase las ventas per cápita dejan de crecer debido a la saturación del mercado. Casi todos los consumidores potenciales han probado el producto, y las ventas futuras dependen del crecimiento de la población y de la demanda por reemplazo. En la tercera fase, *madurez en decadencia*, el nivel absoluto de las ventas comienza a bajar, y los clientes comienzan a cambiar a otros productos y sustitutos.

La baja en las ventas crea una sobrecapacidad en la industria, lo que da pie a una intensificación de la competencia. Los competidores luchan por encontrar nichos, y ofrecen frecuentes rebajas. Los gastos en publicidad y promoción ante el comercio y ante los consumidores aumentan, lo mismo que los presupuestos de investigación y desarrollo en un esfuerzo por crear mejoras del producto y extensiones de línea. Las empresas celebran convenios para suministrar marcas privadas. Se inicia una depuración, y los competidores más débiles se retiran. Al final, la industria consiste en competidores bien atrincherados cuyo incentivo básico es incrementar o mantener su participación de mercado.

Unas cuantas empresas gigantes —quizá un líder en calidad, un líder en servicio y un líder en costo— dominan la industria, sirven a todo el mercado y obtienen utilidades principalmente por vender grandes volúmenes y por reducir sus costos. Alrededor de estas empresas dominantes hay una multitud de ocupantes de nichos, que incluyen especialistas de mercado, especialistas de producto y empresas personalizadoras. El problema que enfrenta una empresa en un mercado maduro es si debe o no luchar por convertirse en una de las "tres grandes" y obtener utilidades por alto volumen y bajo costo, o bien adoptar una estrategia de ocupación de nichos y obtener utilidades con un volumen bajo de alto margen.

En la etapa de madurez algunas empresas abandonan los productos más débiles y se concentran en los más rentables y en productos nuevos. Sin embargo, estas empresas podrían estar olvidando el potencial que todavía tienen muchos mercados maduros y productos viejos. Los japoneses demostraron que muchas industrias que todos conceptuaban como maduras —automóviles, motocicletas, televisores, relojes, cámaras— no lo eran, y encontraron formas de ofrecer nuevos valores a los clientes. Marcas que parecían moribundas como Jell-O, Ovaltine y el polvo para hornear Arm & Hammer han logrado renacer en varias ocasiones gracias a un marketing imaginativo.[49] La resurrección de la popularidad de Hush Puppies en la categoría de calzado ilustra la reanimación de marcas viejas, casi olvidadas.

■ **Hush Puppies** La marca Hush Puppies, otrora reina de la industria del calzado casual, pasó a segundo o tercer plano en los años ochenta cuando su empresa matriz, Wolverine World, se extendió demasiado adquiriendo empresas que nada tenían que ver con el calzado. Al mismo tiempo, Wolverine estaba gastando a manos llenas en anuncios que trataban de convencer a los consumidores de que los Hush Puppies no eran unos zapatos anticuados. Se necesitó algo de suerte, además de varias acciones de marketing inteligentes, para rescatar la marca del olvido. En 1994, el diseñador de modas neoyorquino John Barrett tomó algunos estilos clásicos de Hush Puppies y los tiñó de colores —púrpura, verde y anaranjado— para usarlos en sus desfiles de modas. Poco después, una publicación del ramo de la ropa para caballero sacó un encabezado que decía que los Hush Puppies estaban de regreso. Aquí fue donde la empresa ejercitó un poco de marketing inteligente: sacó nuevos Hush Puppies en tonos modernos como azul pólvora, verde limón y anaranjado eléctrico, y limitó la distribución a seis de las zapaterías más vanguardistas de Estados Unidos. Además, Wolverine subió el precio de $40 a $70 dólares y obsequió muchos zapatos a celebridades hollywoodenses. Una vez que los zapatos comenzaron a estar en boca de todos, la empresa los puso al alcance de un público más amplio distribuyéndolos a las mejores tiendas departamentales.

Las ventas de Hush Puppies se dispararon, de 30,000 pares en 1994 a 1.7 millones de pares apenas dos años después. Las utilidades se elevaron un 300% ese mismo año.[50]

Modificación de mercados

El futurista James Rosenfield asegura que el retro-chic y la arquitectura postmoderna están recapitulando las modas de todo un siglo.

La empresa podría tratar de expandir el mercado de su marca madura manejando dos factores que determinan el volumen de ventas:

$$\text{Volumen} = \text{número de usuarios de la marca} \times \text{tasa de consumo por usuario}$$

La empresa puede tratar de expandir el número de usuarios de tres maneras:

1. *Convertir a no usuarios:* La clave para el crecimiento del servicio de carga aérea es la constante búsqueda de nuevos usuarios a quienes los transportistas aéreos puedan demostrar las ventajas de usar carga aérea en lugar de transporte terrestre.
2. *Ingresar en nuevos segmentos del mercado:* Johnson & Johnson promovió con éxito su champú para bebé a usuarios adultos.
3. *Quitar clientes a sus competidores:* Pepsi-Cola está tentando constantemente a los usuarios de Coca-Cola para que cambien.

También se puede incrementar el volumen convenciendo a los usuarios actuales de la marca de aumentar su consumo. He aquí tres estrategias. (1) La empresa puede tratar de que los clientes usen el producto con mayor frecuencia: quienes venden jugo de naranja tratan de que la gente tome su producto en otras ocasiones además del desayuno. (2) La empresa puede tratar de convencer a los usuarios de usar más del producto en cada ocasión: un fabricante de champús podría indicar que el champú es más eficaz con dos aplicaciones que con una. (3) La empresa puede tratar de descubrir nuevos usos de un producto e interesar a la gente en usos más variados del producto: los productores de alimentos empacados imprimen recetas en sus empaques a fin de ampliar los usos que los consumidores dan al producto.[51]

Modificación de productos

El futurista James Rosenfield auguró que "tendríamos una resaca global, y luego una oleada de energía" después de las celebraciones del año 2000.

Los gerentes también tratan de estimular las ventas modificando las características del producto mediante mejoras en la calidad, mejoras de las funciones o mejoras del estilo.

El *mejoramiento de la calidad* trata de elevar el desempeño funcional del producto: su durabilidad, confiabilidad, velocidad, sabor, etc. En muchos casos un fabricante puede rebasar a sus competidores lanzando un producto "nuevo y mejorado". Las empresas de comestibles llaman a esto un "lanzamiento plus" y promueven un nuevo aditivo o anuncian algo diciendo que es "más fuerte", "más grande" o "mejor". Tal estrategia es eficaz en la medida en que sí se mejora la calidad, los compradores aceptan la afirmación de que la calidad ha mejorado, y un número suficiente de compradores está dispuesto a pagar más por una mayor calidad. Sin embargo, los clientes no siempre están dispuestos a aceptar un producto "mejorado", como ilustra el ejemplo clásico de New Coke:

- **Coca-Cola** Ante los ataques de su competidor Pepsi-Cola, cuya bebida de cola es más dulce, Coca-Cola decidió en 1985 sustituir su fórmula antigua por una variación más dulce, llamada New Coke. Coca-Cola gastó $4 millones de dólares en la investigación de mercado. Pruebas ciegas de degustación mostraron que los bebedores de Coca-Cola preferían la nueva fórmula más dulce. Sin embargo, el lanzamiento de New Coke provocó un escándalo en todo Estados Unidos. Los investigadores de mercado habían medido el sabor pero no habían medido el apego emocional que los consumidores tenían a Coca-Cola. Hubo cartas iracundas, protestas formales e incluso amenazas de acción legal que buscaban obligar a la empresa a que conservara "La de Verdad". Diez semanas después, la empresa retiró New Coke y reintrodujo su centenaria fórmula como "Classic Coke", dando a la vieja fórmula una posición aún más fuerte en el mercado.

El *mejoramiento de funciones* busca añadir nuevas funciones o características (por ejemplo, tamaño, peso, materiales, aditivos, accesorios) que expanden la versatilidad, seguridad o comodidad del producto. Por ejemplo, uno pensaría que no hay mucho que pueda hacerse para modificar un pepino rebanado, pero la gente de investigación y desarrollo de Vlasic trabajó durante años para modificar su producto central:

- **Vlasic Foods International** El consumo de pepinos ha estado bajando a un ritmo de cerca del 2% anual desde los años ochenta, pero cuando la introducción de

MEMORÁNDUM de marketing

Cómo vencer el síndrome de producto maduro

Los gerentes de productos maduros necesitan un marco sistemático para identificar las posibles ideas que podrían representar verdaderos adelantos. El profesor John A. Weber de Notre Dame ideó el siguiente marco, al que llama *análisis de brecha*, para guiar la búsqueda de oportunidades de crecimiento. Apliquémoslo a un producto para preparar bebidas, maduro, como Kool-Aid:

1. *Cambios naturales en el tamaño del potencial de mercado de la industria:* ¿La tasa de natalidad y demografía actuales favorecerán un mayor consumo de Kool-Aid? ¿Cómo afectará el panorama económico el consumo de Kool-Aid?
2. *Nuevos usos o nuevos segmentos de usuarios:* ¿Puede hacerse que Kool-Aid sea atractivo para los adolescentes, adultos jóvenes solteros, padres jóvenes, etcétera?
3. *Diferenciaciones innovadoras del producto:* ¿Es posible elaborar Kool-Aid en versiones distintas, como bajo en calorías o superdulce?
4. *Añadir nuevas líneas de productos:* ¿Se puede usar el nombre Kool-Aid para lanzar una nueva línea de bebidas?
5. *Estimular a los no usuarios:* ¿Podemos convencer a las personas mayores de probar Kool-Aid?
6. *Estimular a los usuarios poco frecuentes:* ¿Podemos recordar a los niños que beban Kool-Aid todos los días?

(continúa)

productos nuevos tiene éxito, las ventas generalmente obtienen un impulso prolongado. Vlasic inició su búsqueda de un pepino fenomenal a mediados de los años noventa después de que ciertas sesiones de grupo revelaron que la gente odia que las rebanadas de pepino se escurran por los costados de las hamburguesas y emparedados. Al principio, la empresa decidió rebanar sus pepinos horizontalmente en tiras y los promovió como "Apiladores de Emparedados". El único problema es que las tiras por lo regular contenían la parte blanda del pepino que lleva las semillas, no la parte crujiente. Luego la empresa inició su "Proyecto Frisbee", un esfuerzo por crear una hojuela de pepino gigante. En 1998, después de años de investigación y desarrollo, Vlasic creó un pepinillo 10 veces más grande que el pepino tradicional. La tajada de pepinillo, u "hojuela", es lo bastante grande como para cubrir toda la superficie de una hamburguesa y viene apilada en frascos que contienen una docena.[52]

Esta estrategia tiene varias ventajas. Las nuevas funciones fomentan la imagen de innovadora de la empresa y le granjean la lealtad de los segmentos del mercado que valoran esas funciones; además, son una oportunidad para obtener publicidad gratuita y generan entusiasmo en la fuerza de ventas y entre los distribuidores. La principal desventaja es que las funciones mejoradas son fáciles de imitar; si ser los primeros no redunda en una ganancia permanente, el mejoramiento de las funciones podría ser contraproducente a la larga.[53]

Una estrategia de *mejoramiento del estilo* busca aumentar el atractivo estético del producto. La introducción periódica de nuevos modelos de automóviles es una competencia de estilo más que de calidad o funciones. En el caso de los artículos para el hogar y los alimentos empacados, las empresas introducen variaciones de color y textura y modifican el estilo de los empaques. Una estrategia de estilo podría conferir al producto una identidad única en el mercado. Sin embargo, la competencia por estilo tiene sus problemas. En primer lugar, es difícil predecir si a la gente —y a qué gente— le agradará o no un nuevo estilo. En segundo lugar, un cambio de estilo por lo regular requiere descontinuar el estilo anterior, y la empresa se arriesga a perder clientes al hacerlo. Es posible que los consumidores sientan apego por algo al parecer tan insignificante como la cáscara de un maní. En Estados Unidos, comer maní no pelado en los juegos de béisbol es una tradición muy arraigada. Durante la temporada de béisbol de las Grandes Ligas en el estadio Shea de Nueva York, el concesionario comenzó a vender maní pelado en bolsitas de celofán. Las ventas bajaron en un 15% y los consumidores se quejaron vigorosamente.[54]

Modificación de la mezcla de marketing

Los gerentes de producto también podrían tratar de estimular las ventas modificando otros elementos de la mezcla de marketing. Es preciso hacer las preguntas siguientes:

- *Precios:* ¿Un recorte de precios atraería nuevos compradores? De ser así, ¿se debe bajar el precio de lista o es mejor ofrecer rebajas, descuentos por volumen o compra temprana, absorción de fletes o condiciones de crédito más favorables? ¿O sería mejor elevar el precio para indicar mejor calidad?
- *Distribución:* ¿La empresa puede obtener más apoyo para el producto y mayor exhibición en los expendios actuales? Es posible penetrar en más expendios? ¿La empresa puede introducir el producto en nuevos canales de distribución? Cuando Goodyear decidió vender sus neumáticos a través de Wal-Mart, Sears y Discount Tire, elevó su participación de mercado del 14% al 16% en el primer año.[55]
- *Publicidad:* ¿Conviene incrementar los gastos en publicidad? ¿Se debe modificar los anuncios o su mensaje? ¿Se debe cambiar a otra combinación de medios? ¿Se debe modificar los tiempos, frecuencia o tamaño de los anuncios?
- *Promoción de ventas:* ¿La empresa debe intensificar la promoción de ventas (convenios comerciales, cupones de descuento, devoluciones de efectivo, garantías, obsequios y concursos)?
- *Ventas personales:* ¿Se debe incrementar el número o la calidad de los vendedores?
- *Servicios:* ¿La empresa puede agilizar la entrega? ¿Puede ofrecer más ayuda técnica a los clientes? ¿Puede extender más crédito?

Los mercadólogos debaten a menudo qué herramientas son más eficaces en la etapa de madurez. Por ejemplo, ¿la empresa ganaría más incrementando su presupuesto de publicidad o el de promoción de ventas? La promoción de ventas tiene un mayor impacto en esta etapa porque los consumidores han llegado a un equilibrio en sus hábitos de compra y preferencias, y la persuasión psicológica (publicidad) no es tan eficaz como la persuasión financiera (promoción de ventas). Muchas empresas que producen bienes empacados para

el consumidor gastan más del 60% de su presupuesto de promoción total en promoción de ventas para apoyar productos maduros. Otros mercadólogos afirman que las marcas se deben manejar como activos de capital, apoyándose con publicidad. Los gastos en publicidad se deben tratar como una inversión de capital, no como un gasto corriente. Los gerentes de marca, empero, usan promoción de ventas porque sus efectos son más rápidos y más visibles para sus superiores. Sin embargo, una actividad de promoción de ventas excesiva puede perjudicar la imagen de la marca y el desempeño a largo plazo de las utilidades.

Un problema importante al modificar la mezcla de marketing, sobre todo la reducción de precios y los servicios adicionales, es que es fácil imitar la acción. Es posible que la empresa no gane tanto como esperaba, y todas las empresas podrían sufrir una erosión de sus utilidades al intensificar sus ataques de marketing contra las otras. Vea el *Memorándum de marketing*, "Cómo vencer el síndrome de producto maduro".

ESTRATEGIAS DE MARKETING: ETAPA DE DECRECIMIENTO

Las ventas de la mayor parte de las formas y marcas de productos bajan tarde o temprano. La decadencia podría ser lenta, como en el caso de la avena; o rápida, como en el caso del automóvil Edsel. Las ventas podrían caer hasta cero, o podrían petrificarse en un nivel bajo.

Las ventas bajan por varias razones, que incluyen adelantos tecnológicos, cambios en los gustos de los consumidores, y un aumento en la competencia nacional y extranjera. Todas ellas dan pie a un exceso de capacidad, recortes de precios y erosión de utilidades.

Cuando las ventas y las utilidades caen, algunas empresas se retiran del mercado. Las que quedan podrían reducir el número de productos que ofrecen; podrían retirarse de los segmentos más pequeños del mercado y de los canales comerciales más débiles; y podrían reducir su presupuesto de promoción y recortar sus precios aún más.

Lamentablemente, pocas empresas han desarrollado una política bien meditada para manejar sus productos en decadencia. Es común que los sentimientos desempeñen un papel:

> *Matar un producto —o dejarlo que muera— es un asunto triste, y a menudo engendra tanto pesar como la despedida final de viejos y queridos amigos. El pretzel hexagonal portátil fue el primer producto que fabricó La Empresa. Nuestra línea ya no será nuestra línea sin él.*[56]

La lógica podría intervenir también. La gerencia cree que las ventas del producto mejorarán cuando la economía mejore, o cuando se modifique la estrategia de marketing, o cuando se mejore el producto. O bien, el producto débil podría conservarse por su supuesta contribución a las ventas de los demás productos de la empresa. O bien, sus ingresos podrían cubrir los costos diversos, aunque no produzca utilidades.

A menos que existan razones de peso para retener un producto débil, seguirlo trabajando es muy costoso para la empresa. El costo no es sólo el monto de los gastos fijos no cubiertos y de las utilidades perdidas: hay muchos costos ocultos. Los productos débiles a menudo consumen una cantidad desproporcionada del tiempo de la gerencia, requieren frecuentes ajustes a los precios e inventarios, generalmente implican series de producción cortas a pesar de que su tiempo de preparación es costoso, requieren atención tanto del departamento de publicidad como de la fuerza de ventas que podría aprovecharse para hacer más rentables a los productos saludables, y puede engendrar dudas en los consumidores y ensombrecer la imagen de la empresa. El costo mayor bien podría estar en el futuro. No eliminar los productos débiles retrasa la búsqueda agresiva de productos que los sustituyan. Los productos débiles crean una combinación de productos asimétrica, con muchos productos que fueron el sostén ayer pero pocos que lo serán mañana.

Al manejar sus productos que se están haciendo viejos, la empresa enfrenta varias tareas y decisiones. La primera tarea consiste en establecer un sistema para identificar los productos débiles. Muchas empresas nombran un comité de revisión de productos con representantes de marketing, investigación y desarrollo, fabricación y finanzas, que desarrolla un sistema para identificar los productos débiles. La oficina del contralor proporciona datos para cada producto, que muestran las tendencias en cuanto a tamaño de mercado, participación de mercado, precios, costos y utilidades. Luego, un programa de computadora analiza esta información. Los gerentes encargados de productos dudosos llenan formatos de calificación que indican dónde creen ellos que irían las ventas y las utilidades, con y sin cambios en la estrategia de marketing. El comité de revisión de productos hace una recomendación para cada producto dudoso: no hacer nada, modificar su estrategia de marketing, o desecharlo.[57]

(continuación)

7. *Aumentar la cantidad que se usa en cada ocasión:* Se puede colocar más Kool-Aid en cada empaque y subir el precio?
8. *Cerrar brechas de producto y precio existentes:* ¿Debemos introducir nuevos tamaños de Kool-Aid?
9. *Crear nuevos elementos de la línea de productos:* ¿Debemos introducir nuevos sabores de Kool-Aid?
10. *Expandir la cobertura de distribución:* ¿Es posible expandir la cobertura de distribución de Kool-Aid a Europa y el Lejano Oriente?
11. *Expandir la intensidad de distribución:* ¿Es posible incrementar el porcentaje de tiendas de conveniencia del Medio Oeste que venden Kool-Aid, del 70 al 90%?
12. *Expandir la exposición de distribución:* ¿Es posible conseguir más espacio de anaquel para Kool-Aid haciendo ofertas comerciales?
13. *Penetrar las posiciones de los sustitutos:* ¿Podemos convencer a los consumidores de que Kool-Aid es mejor que otras bebidas no alcohólicas?
14. *Penetrar las posiciones de los competidores directos:* ¿Podemos convencer a consumidores de otras marcas que cambien a Kool-Aid?
15. *Defender la posición actual de la empresa:* ¿Puede Kool-Aid satisfacer más a los usuarios actuales, a fin de que se mantengan leales?

Fuente: John A. Weber, *Identifying and Solving Marketing Problems with Gap Analysis* (Notre Dame, IN: Strategic Business Systems, 1986.)

Algunas empresas abandonan los mercados en decrecimiento con mayor facilidad que otras. Mucho depende de la presencia de las barreras para la salida en esa industria, y de su altura.[58] Cuanto más bajas sean las barreras de salida, más fácil será para las empresas salirse de ellas, y más tentador será para las empresas restantes quedarse y atraer a los clientes de las empresas que se retiran. Por ejemplo, Procter & Gamble se mantuvo en el negocio de los jabones líquidos, que estaba en decadencia, y mejoró sus utilidades cuando los demás se retiraron.

En un estudio de estrategias de empresas dentro de industrias en decrecimiento, Harrigan identificó cinco estrategias que puede seguir una empresa para enfrentar la situación:

La Edición Interactiva del *Wall Street Journal*, Edición Especial del año 1000, lunes 1o. de enero de 1000: "El panorama: para el crecimiento económico a corto plazo, algunas naciones se han basado desde hace mucho en el despojo."

1. Incrementar la inversión de la empresa (para dominar el mercado o fortalecer su posición competitiva)
2. Mantener el nivel de inversión de la empresa hasta que se resuelvan las incertidumbres que rodean a la industria.
3. Reducir selectivamente el nivel de inversión de la empresa, desechando grupos de clientes no rentables, al tiempo que se fortalece la inversión en los nichos lucrativos.
4. Cosechar ("ordeñar") la inversión de la empresa para recuperar efectivo rápidamente.
5. Desinvertir el negocio con rapidez disponiendo de sus activos de la forma más ventajosa posible.[59]

La estrategia de decrecimiento apropiada depende del atractivo relativo de la industria y de la fuerza competitiva de la empresa en esa industria. Una empresa que está en una industria poco atractiva pero tiene fuerza competitiva debe considerar una contracción selectiva. Una empresa que está en una industria atractiva y tiene fuerza competitiva debe considerar un fortalecimiento de su inversión. En varias ocasiones Procter & Gamble ha tomado marcas decepcionantes que estaban en mercados fuertes y las ha renovado.

■ **Procter & Gamble** P&G lanzó una crema "no aceitosa" para las manos llamada Wondra que se vendía en un frasco invertido de modo que la crema fluyera por la base. Aunque en un principio la crema se vendió mucho, el nivel de compras repetidas fue decepcionante. Los consumidores se quejaban de que la base se ponía pegajosa y que la descripción de "no aceitosa" implicaba que no funcionaba bien. P&G realizó dos renovaciones: primero reintrodujo Wondra en una botella vertical y luego reformuló los ingredientes para que funcionaran mejor. Las ventas pronto aumentaron.

P&G prefiere renovar marcas que abandonarlas. Los voceros de la empresa gustan de afirmar que no existe el tal ciclo de vida de los productos, y señalan a Ivory, Camay y muchas otras marcas "ancianas" que siguen teniendo excelentes ventas.

Si la empresa tuviera que elegir entre cosechar y desinvertir, sus estrategias serían muy diferentes. *Cosechar* requiere reducir gradualmente los costos de un producto o negocio, al tiempo que se trata de mantener sus ventas. Los primeros costos que se recortan son los de investigación y desarrollo y la inversión en planta y equipo. La empresa también podría reducir la calidad del producto, el tamaño de la fuerza de ventas, los servicios marginales y el presupuesto de publicidad. Los recortes tratarían de efectuarse sin que los clientes, competidores y empleados sepan lo que está sucediendo. Si los clientes se enteraran, cambiarían de proveedor; si los competidores se enteraran, lo comunicarían a los clientes; si los empleados se enteraran, buscarían empleo en otro lugar. La cosecha es una estrategia éticamente ambivalente, y también es difícil de ejecutar. No obstante, muchos productos maduros justifican tal estrategia. La cosecha puede aumentar considerablemente el flujo de efectivo actual de la empresa.[60]

Si la empresa optó por desinvertir el negocio, lo primero es buscar un comprador, pero antes habría tratado de aumentar el atractivo del negocio.

Las empresas que renuevan o rejuvenecen con éxito un producto maduro a menudo lo hacen añadiendo valor al producto original. Considere la experiencia de Pitney Bowes Inc., el productor dominante de máquinas franqueadoras.

■ **Pitney Bowes** En 1996 los críticos e incluso gente de dentro de Pitney Bowes predijeron que el fax acabaría con el correo normal, del que depende el negocio de Pitney Bowes. Luego ellos predijeron que el correo electrónico acabaría con el fax y que todos estos adelantos tecnológicos combinados acabarían con las utili-

dades de Pitney. Da la casualidad que el incremento en el correo directo y las facturas relacionadas con Internet han generado más correo, no menos. Sin embargo, Pitney de ninguna manera se ha mantenido ocioso, porque los franqueadores digitales y los sellos electrónicos (una forma de bajar sellos postales por Internet) sin duda amenazarán su negocio central. Pitney se está transformando de una empresa de correo a una empresa de mensajes. Esta empresa está desarrollando productos de software que permitirán a los clientes rastrear los materiales que llegan y los productos que salen, convertir facturas e imprimir archivos en fax o correo electrónico, y determinar si ya se tomó la acción requerida por un documento o no. La visión salvadora de Pitney es que las tecnologías en línea no son el enemigo, son un vehículo para convertirse en una empresa de mensajes con una base amplia. Pitney también está tratando de mantenerse a la vanguardia de la tecnología de franqueo. Después de todo, la empresa ha acaparado el mercado de máquinas franqueadoras desde que se patentó la primera, y piensa conservar esa posición siendo pionera en nuevas tecnologías.[61]

Cuando una empresa decide abandonar un producto, enfrenta más decisiones. Si el producto tiene una distribución sólida y buena voluntad residual, es muy probable que la empresa pueda venderlo a otra empresa.

- **Coleco, Hasbro, y Cabbage Patch Kids** A mediados de los años ochenta, las muñecas Cabbage Patch capturaron la fantasía de los estadounidenses y durante tres años disfrutaron de ser los juguetes más vendidos. Las ventas en 1984 y 1985 excedieron los $500 millones de dólares antes de que las muñecas perdieran popularidad y casi desaparecieran. En 1989 Coleco Industries decidió vender los derechos de producción y marketing a Hasbro Industries. Hasbro hizo mucha publicidad a las muñecas, incrementó los embarques a las jugueterías grandes y logró revivir las ventas.[62]

Si la empresa no puede encontrar compradores, debe decidir si liquidar la marca de forma rápida o lenta, y también debe decidir qué tanto inventario y servicio mantendrá para los antiguos clientes.

EL CONCEPTO DE CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO: CRÍTICA

La mayor utilidad del concepto de CVP es para interpretar la dinámica de los productos y mercados. Como herramienta de planeación, el concepto de CVP ayuda a los gerentes a caracterizar los principales retos de marketing en cada etapa de la vida de un producto y desarrollar estrategias alternativas de marketing. Como herramienta de control, el concepto de CVP ayuda a la empresa a medir el desempeño de un producto en comparación con productos similares lanzados en el pasado. El concepto de CVP es menos útil como herramienta para pronosticar porque los historiales de ventas exhiben patrones diversos, y la duración de las etapas es variable.

La teoría del ciclo de vida del producto tiene sus críticos, quienes aseguran que los patrones del ciclo de vida son demasiado variables en cuanto a su forma y duración. Los CVP carecen de lo que tienen los organismos vivos, a saber, una sucesión fija de etapas y una duración fija para cada etapa. Los críticos afirman también que los mercadólogos pocas veces pueden decir en qué etapa está un producto. Podría parecer que un producto es maduro cuando en realidad sólo ha llegado a una meseta antes de volver a subir. Los críticos aseguran que el patrón del CVP es el resultado de estrategias de marketing y no un curso inevitable que las ventas deben seguir:

Cronología: En el último cambio de milenio, grupos musulmanes comenzaron a invadir el noroeste de la India. Hubo una dinastía musulmana en Lahore, en el Pakistán moderno.

> *Supongamos que una marca es aceptable para los consumidores pero tiene unos cuantos años malos debido a otros factores, como publicidad deficiente, abandono por parte de una cadena importante, o llegada de un producto competitivo imitador respaldado por el ofrecimiento masivo de muestras. En lugar de pensar en términos de qué hacer para remediar esto, la gerencia comienza a sentir que su marca ha entrado en la etapa de decrecimiento, así que quita fondos al presupuesto de promoción para financiar la investigación y desarrollo de nuevos productos. El año siguiente la marca tiene resultados más malos aún, y el pánico aumenta... Es evidente que el CVP es una variable dependiente determinada por acciones de marketing; no es una variable independiente a la cual las empresas deban adaptar sus programas de marketing.*[63]

En la tabla 10.5 se resumen las características, objetivos de marketing y estrategias de marketing de las cuatro etapas del CVP.

	Introducción	Crecimiento	Madurez	Decrecimiento
Características				
Ventas	Ventas bajas	Ventas en rápido crecimiento	Ventas máximas	Baja en las ventas
Costos	Costo por cliente alto	Costo por cliente medio	Costo por cliente bajo	Costo por cliente bajo
Utilidades	Negativas	Utilidades en aumento	Utilidades altas	Utilidades a la baja
Clientes	Innovadores	Adoptadores tempranos	Mayoría media	Rezagados
Competidores	Pocos	Número creciente	Número estable que comienza a bajar	Cada vez menos
Objetivos de marketing	Crear conciencia y prueba del producto	Maximizar la participación de mercado	Maximizar utilidades defendiendo la participación de mercado	Reducir los gastos y "ordeñar" la marca
Estrategias				
Producto	Ofrecer un producto básico	Ofrecer extensiones de producto, servicio, garantía	Diversificar marcas y artículos	Descontinuar modelos débiles
Precio	Usar un plus de costo	Precio para penetrar el mercado	Precio para igualar o mejorar a los competidores	Recortar precio
Distribución	Construir distribución selectiva	Construir distribución intensiva	Construir distribución más intensiva	Volverse selectivos: descontinuar tiendas no rentables
Publicidad	Crear conciencia del producto entre adoptadores tempranos y distribuidores	Crear conciencia e interés en el mercado masivo	Acentuar diferencias y beneficios de la marca	Reducir al nivel necesario para retener a leales de hueso colorado
Promoción de ventas	Usar promoción de ventas intensa para incitar a la prueba del producto	Reducir para aprovechar la alta demanda de los consumidores	Aumentar para fomentar el cambio a la marca	Reducir al nivel mínimo

Fuente: Chester R. Wasson, *Dynamic Competitive Strategy and Product Life Cycles* (Austin, TX: Austin Press, 1978); John A. Weber, "Planning Corporate Growth with Inverted Product Life Cycles", *Long Range Planning*, octubre de 1976, pp. 12-29; y Peter Doyle, "The Realities of the Product Life Cycle", *Quarterly Review of Marketing*, verano de 1976.

TABLA 10.5

Resumen de características, objetivos y estrategias de ciclo de vida del producto

EVOLUCIÓN DE MERCADOS

Puesto que el ciclo de vida del producto se concentra en lo que está ocurriendo con un producto o marca específico y no en lo que está ocurriendo con todo el mercado, ofrece una imagen orientada hacia el producto, no una orientada hacia el mercado. Las empresas necesitan visualizar el camino evolutivo de un mercado, que acusa las influencias de nuevas necesidades, competidores, tecnologías, canales y otros acontecimientos.

MARKETING PARA EL MILENIO

Monsanto Company: de productos químicos de la vieja línea a las "ciencias de la vida" de vanguardia

En menos de una década, la Monsanto Company, basada en St. Louis, se ha despojado de su identidad como un negocio aburrido de plásticos y fibras y se ha reposicionado como una empresa de biotecnología de vanguardia concentrada en los alimentos y la nutrición. En 1996 el CEO Robert Shapiro separó el negocio de sustancias químicas de Monsanto, con ventas de $3,000 millones de dólares, que había sido el corazón de la empresa. Lo que queda ahora es una división de fármacos con ventas de $2,000 millones de dólares, una división de ingredientes para alimentos con ventas de $1,200 millones de dólares, y lo que está más cercano a la visión que Shapiro tiene para la empresa: una división de productos agrícolas, como papas producidas por ingeniería genética, con ventas de $3,000 millones de dólares.

La colección de empresas, que juntas venden $6,000 millones, está en posición de aprovechar la revolución biotecnológica. La población mundial está creciendo a razón de 800 millones por década y se espera que se duplique, a 11,000 millones, para el año 2100. Shapiro piensa que la biotecnología es la clave para alimentar a la creciente población del mundo y elevar las normas de nutrición del planeta. Él asegura que los cultivos genéticamente superiores de maíz, trigo, tomates y frijol soya producirán cosechas más grandes, y que las mejoras biotecnológicas en el abasto de alimentos ayudarán a evitar enfermedades e incrementar la productividad humana. Según Shapiro, en las dos próximas décadas tendrá lugar una revolución biotecnológica y genética que combinará los negocios farmacéutico, agrícola y de alimentos y nutrición en una sola industria de ciencias de la vida. Shapiro ha gastado millones acumulando patentes de biotecnología absorbiendo empresas más pequeñas y firmando convenios con empresas agrícolas comerciales.

No cabe duda de que Wall Street está interesada en el reposicionamiento de Monsanto. En 1997, Monsanto se vendía a cerca de 23 veces las utilidades. Unas acciones exclusivamente de química como las de Dow Chemical se vendían a sólo 10.5 veces las utilidades. Sin embargo, la empresa debe confrontar a consumidores sospechosos y ecologistas encolerizados. En la Gran Bretaña todavía no se aprueban los cultivos genéticamente modificados (GM) para uso comercial, y un público ya asustado por la enfermedad de las vacas locas preferiría no comer cultivos GM. Francia ha prohibido todos los cultivos GM con excepción del maíz. Los ecologistas se preocupan por los efectos a largo plazo de las plantas alteradas genéticamente para resistir los herbicidas. En el verano de 1998 Monsanto publicó una serie de anuncios de plana completa en los suplementos dominicales de la Gran Bretaña con mensajes como "Creemos que los alimentos deben cultivarse con menos plaguicidas," "Más plantas biotecnológicas implican menos plantas industriales" y "Preocuparnos por que las futuras generaciones mueran de hambre no las alimentará. La biotecnología sí."

Todos los anuncios de Monsanto llevaban el número telefónico o dirección de Web de un grupo opuesto a la modificación genética, como Greenpeace o Friends of the Earth, y animaba a los lectores a escuchar todos los lados del argumento antes de adoptar una postura. Monsanto no sólo se está posicionando como pionera de la revolución biotecnológica, sino también como líder del discurso público en este controvertido e interesante campo nuevo.

Fuentes: Robert Lenzner y Bruce Upbin, "Monsanto v. Malthus", *Forbes*, 10 de marzo de 1997, pp. 58-64; Maria Margaronis, "Greenwashed", *The Nation*, 19 de octubre de 1998, p. 10; Merrill Goozner, "Giant Poised to Enter a New Era Firm Plans to Be at Vanguard of a Revolution in Biotechnology", *Chicago Tribune*, 2 de junio de 1998, p. 1; vea también Forest L. Reinhardt, "Environmental Product Differentiation: Implications for Corporate Strategy", *California Management Review*, verano de 1998, pp. 43-70.

Durante la existencia de un producto o marca, su posicionamiento debe cambiar para no quedarse a la zaga de los avances del mercado. El recuadro de *Marketing para el milenio*, "Monsanto Company: de productos químicos de la vieja línea a las 'ciencias de la vida' de vanguardia" presenta una empresa que se reposicionó con rapidez, así como algunos de los retos que enfrenta.

ETAPAS EN LA EVOLUCIÓN DEL MERCADO

Al igual que los productos, los mercados evolucionan, pasando por cuatro etapas: surgimiento, crecimiento, madurez y decadencia.

Surgimiento

Antes de que se haga realidad un mercado, existe como mercado latente. Por ejemplo, desde hace siglos la gente quería una forma de realizar cálculos que fuera más rápida que el lápiz y el papel. Esta necesidad se satisfizo de manera imperfecta con ábacos, reglas de cálculos y sumadoras enormes. Supongamos que un empresario reconoce esta necesidad e imagina una solución tecnológica que consiste en una pequeña calculadora electrónica que cabe en la palma de la mano. Él ahora tiene que determinar los atributos del producto, que incluyen tamaño físico y número de funciones matemáticas. Puesto que el empresario está

orientado hacia el mercado, entrevista a los compradores potenciales; a la vez, descubre que los clientes meta varían mucho en cuanto a preferencias. Algunos quieren una calculadora de cuatro funciones (sumar, restar, multiplicar y dividir) y otros quieren más funciones (calcular porcentajes, raíces cuadradas, logaritmos). Algunos quieren una pequeña calculadora de mano y otros quieren una grande. Este tipo de mercado, en el que las preferencias de los compradores tienen una dispersión uniforme, se denomina *mercado de preferencias difusas*.

El problema del empresario es diseñar un producto óptimo para este mercado. Él tiene tres opciones:

1. El nuevo producto se puede diseñar de modo que coincida con las preferencias de una de las esquinas del mercado (una *estrategia de nicho único*).
2. Se pueden lanzar simultáneamente dos o más productos para capturar dos o más partes del mercado (una *estrategia de múltiples nichos*).
3. El nuevo producto se puede diseñar para la parte media del mercado (una *estrategia de mercado masivo*).

En el caso de empresas pequeñas, la estrategia más sensata es la de nicho único. La empresa no tiene los recursos necesarios para capturar y retener el mercado masivo. Una empresa grande podría dirigirse al mercado masivo diseñando un producto de tamaño y número de funciones mediano. Un producto en el centro minimiza la suma de las distancias entre las preferencias existentes y el producto real, con lo que se minimiza la insatisfacción total. Supongamos que la empresa pionera es grande y diseña su producto para el mercado masivo. Al lanzar el producto, se inicia la *etapa de surgimiento*.

Cronología: El Gran Zimbabue fue un notable imperio regional del sudeste de África entre 1000 y 1500.

Crecimiento

Si las ventas del nuevo producto son buenas, otras empresas ingresarán en el mercado, iniciando una *etapa de crecimiento del mercado*. Una pregunta interesante es: ¿En qué punto del mercado ingresará una segunda empresa, suponiendo que la primera se estableció en el centro? La segunda empresa tiene tres opciones:

1. Puede posicionar su marca en una de las esquinas (estrategia de nicho único).
2. Puede posicionar su marca junto al primer competidor (estrategia de mercado masivo).
3. Puede lanzar dos o más productos en diferentes esquinas desocupadas (estrategia de múltiples nichos).

Si la segunda empresa es pequeña, es probable que evite competir de frente contra la pionera, y que lance su marca en una de las esquinas del mercado. Si la segunda empresa es grande, podría lanzar su marca en el centro contra la pionera. Es muy probable que al final las dos empresas compartan el mercado masivo casi por partes iguales. O bien, una segunda empresa grande podría implementar una estrategia de múltiples nichos.

■ **Procter & Gamble** De vez en cuando, P&G ingresa en un mercado que contiene un competidor grande bien establecido. En lugar de lanzar un producto imitador o un producto para un solo segmento, introduce una serie de productos dirigidos a diferentes segmentos. Cada uno crea un grupo leal de seguidores y roba algunos clientes al competidor principal. Pronto el competidor principal se ve rodeado, sus ganancias bajan y es demasiado tarde para lanzar marcas nuevas en los segmentos lejanos. Luego P&G, en un momento de triunfo, lanza una marca contra el segmento principal.

Madurez

Tarde o temprano, los competidores cubren y sirven todos los segmentos importantes del mercado y éste ingresa en la *etapa de madurez*. De hecho, unos competidores van más lejos e invaden los segmentos de otros, reduciendo las utilidades de todos al hacerlo. A medida que se frena el crecimiento del mercado, éste se divide en segmentos más finos y ocurre una alta *fragmentación del mercado*. Esta situación se ilustra en la figura 10.9(a), donde las letras representan diferentes empresas que abastecen a diversos segmentos. Observe que dos segmentos no son servidos porque son demasiado pequeños para producir utilidades.

La fragmentación del mercado a menudo va seguida de una *consolidación del mercado* causada por la aparición de un nuevo atributo que es muy atractivo. Hubo consolidación del mercado de los dentífricos cuando P&G introdujo Crest, que frena eficazmente las caries

dentales. De repente las marcas de dentífricos que alardeaban de poder blanqueador, poder limpiador, atractivo sexual, sabor o eficacia como enjuague bucal se vieron relegados a las esquinas porque lo que más querían los consumidores era protección dental. Crest acaparó una porción muy grande del mercado, como muestra el territorio X de la figura 10.9(b).

Sin embargo, ni siquiera una condición de mercado consolidado es duradera. Otras empresas copiarán una marca de éxito, y tarde o temprano el mercado se volverá a fragmentar. Los mercados maduros oscilan entre la fragmentación y la consolidación. La fragmentación es resultado de la competencia, y la consolidación es resultado de la innovación.

Decadencia

Tarde o temprano, la demanda por los productos actuales comienza a disminuir, y el mercado entra en la *etapa de decadencia*. O bien el nivel de necesidad total de la sociedad baja, o una tecnología nueva sustituye a la vieja. Por ejemplo, una persona emprendedora podría inventar un enjuague bucal líquido que es mejor que un dentífrico. En este caso, la vieja tecnología finalmente desaparecerá y se iniciará un nuevo ciclo de vida.

Un ejemplo: el mercado de las toallas de papel

Consideremos la evolución del mercado de las toallas de papel. Originalmente, las amas de casa usaban trapos de algodón y lino en su cocina. Una empresa papelera, buscando nuevos mercados, creó las toallas de papel. Este adelanto hizo que cristalizara un mercado latente. Otros fabricantes ingresaron en el mercado. El número de marcas proliferó e hizo que el mercado se fragmentara. La sobrecapacidad de la industria hizo que los fabricantes buscaran nuevas características. Un fabricante, al oír cómo los consumidores se quejaban de que las toallas de papel no eran absorbentes, introdujo las toallas de papel "absorbentes" e incrementó su participación de mercado. Esta consolidación del mercado no duró mucho porque los competidores sacaron sus propias versiones de las toallas de papel absorbentes. El mercado se fragmentó otra vez. Luego otro fabricante introdujo una toalla de papel "super-resistente", que pronto fue copiada. Otro fabricante introdujo una toalla de papel "sin pelusa", que también fue copiada. Así, las toallas de papel evolucionaron, de un solo producto a uno con diversas absorbencias, resistencias y aplicaciones. La evolución del mercado fue impulsada por las fuerzas de la innovación y la competencia.

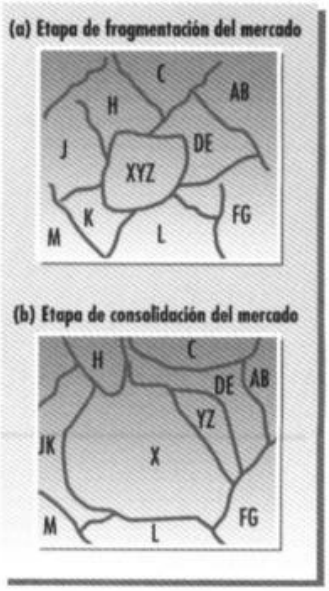


FIGURA 10.9

Estrategias de fragmentación del mercado y consolidación del mercado

DINÁMICA DE LA COMPETENCIA POR ATRIBUTOS

La competencia produce una ronda continua de nuevos atributos de productos. Si un atributo nuevo tiene éxito, varios competidores pronto lo ofrecen. Dado que casi todas las aerolíneas sirven alimentos durante el vuelo, los alimentos ya no son una base para seleccionar una línea aérea. *Las expectativas de los clientes son progresivas*. Este hecho subraya la importancia estratégica de mantener la delantera al introducir nuevos atributos. Cada atributo nuevo, si tiene éxito, crea una ventaja competitiva para la empresa, y da pie temporalmente a una participación de mercado y utilidades más altas. El líder del mercado debe aprender a hacer rutinario el proceso de innovación.

¿Puede una empresa mirar hacia adelante y prever la sucesión de atributos con buenas posibilidades de ser apreciados y tecnológicamente factibles? ¿Cómo puede la empresa descubrir nuevos atributos? Existen cuatro enfoques.

- El primer enfoque utiliza un *proceso de sondeo de clientes*. La empresa pregunta a los consumidores qué beneficios querría que se añadieran al producto, y qué tan intenso es su deseo de tener cada producto. La empresa también examina el costo de desarrollar cada nuevo atributo y las probables respuestas competitivas.
- El segundo enfoque emplea un *proceso intuitivo*. Los empresarios tienen presentimientos y desarrollan productos sin mucha investigación de marketing. La selección natural determina los ganadores y perdedores. Si un fabricante ha intuido un atributo que el mercado desea, se le considera inteligente o afortunado.
- Un tercer enfoque dice que los atributos nuevos surgen a través de un *proceso dialéctico*. Los innovadores no deben marchar con la multitud sino más bien en la dirección opuesta. Fue así como los blue jeans, que en un principio fueron una prenda de bajo costo, con el tiempo se convirtieron en ropa de moda y su precio subió. Este movimiento unidireccional, empero, contiene las semillas de su propia destrucción. Tarde o temprano el precio vuelve a caer o algún fabricante introduce otro material barato para pantalones.

Cronología: Cerca del año 1000, el comercio internacional en África y Asia era un monopolio árabe que conectaba la costa oriental de África con Oriente y el sudeste asiático.

- Un cuarto enfoque sostiene que los atributos nuevos surgen por un *proceso de jerarquía de necesidades* (vea la teoría de Maslow en el capítulo 6). Nuestra predicción sería que los primeros automóviles proporcionarían transporte básico y se diseñarían pensando en la seguridad. Después, los automóviles comenzarían a satisfacer las necesidades de aceptación social y *status*. Al pasar aún más tiempo, los automóviles se diseñarían con el propósito de ayudar a las personas a "realizarse". La tarea del innovador es determinar cuándo el mercado está listo para satisfacer una necesidad de orden más alto.

El desarrollo real de nuevos atributos en un mercado es más complejo que lo que sugieren las teorías simples.[64] No debemos subestimar el papel de la tecnología y los procesos de la sociedad en la introducción de nuevos atributos. Por ejemplo, el intenso interés de los consumidores en las computadoras portátiles no pudo satisfacerse en tanto no se desarrolló lo suficiente la tecnología de miniaturización. Los acontecimientos como inflación, escasez, ecologismo, consumismo y nuevos estilos hacen que los consumidores reevalúen los atributos de los productos. La inflación intensifica el deseo de tener un automóvil más pequeño, y el deseo de conducir con seguridad incrementa el deseo de tener un automóvil más pesado. El innovador debe utilizar investigación de marketing para estimar la potencia de la demanda por diferentes atributos y así determinar lo que a la empresa más le conviene hacer.

RESUMEN

1. En una industria competitiva, la clave para obtener ventaja competitiva es la diferenciación de los productos. Una oferta de mercado se puede diferenciar a lo largo de cinco dimensiones: producto (forma, características, calidad de desempeño, calidad de conformidad o cumplimiento, durabilidad, confiabilidad, reparabilidad, estilo, diseño), servicios (facilidad para ordenar, entrega, instalación, capacitación al cliente, asesoría al cliente, mantenimiento y reparación, servicios diversos), personal, canal o imagen (símbolos, medios, ambiente y eventos). Vale la pena establecer una diferencia en la medida en que es importante, distintiva, superior, exclusiva, costeable y rentable.
2. Muchos mercadólogos recomiendan promover sólo un beneficio de un producto dado, creando así una propuesta de venta útil al posicionar su producto. La gente tiende a recordar al "número uno". Un posicionamiento por doble beneficio y por triple beneficio también puede tener éxito, pero se debe usar con cuidado.
3. Puesto que las condiciones económicas cambian y la actividad competitiva varía, es común que las empresas sientan la necesidad de reformular su estrategia de marketing varias veces durante el ciclo de vida de un producto. Las tecnologías, formas de producto y marcas también exhiben ciclos de vida con etapas bien definidas. La sucesión general de etapas de cualquier ciclo de vida es introducción, crecimiento, madurez y decrecimiento. La mayor parte de los productos actuales están en la etapa de madurez.
4. Aunque muchos productos exhiben un ciclo de vida con forma de campana, hay muchos otros patrones que incluyen el patrón de crecimiento-caída-madurez, el patrón de ciclo-reciclo y el patrón escalonado. Los ciclos de vida de los estilos, modas y caprichos pueden ser irregulares; la clave para el éxito en estas áreas radica en crear productos con poder de permanencia.
5. Cada etapa del ciclo de vida del producto (CVP) requiere diferentes estrategias de marketing. La etapa de *introducción* se caracteriza por un crecimiento lento y utilidades mínimas mientras el producto se empuja hacia los canales de distribución. La empresa debe escoger entre las estrategias de rápido descremado del mercado, lento descremado del mercado, penetración rápida o penetración lenta. También es preciso decidir cuándo ingresar en el mercado. Si el producto tiene éxito, ingresa en una etapa de *crecimiento* marcada por un crecimiento rápido de las ventas y un incremento de las utilidades. La empresa intenta mejorar el producto, ingresar en nuevos segmentos de mercado y canales de distribución, y reducir sus precios un poco. Luego viene una etapa de *madurez* en la que el crecimiento de las ventas se vuelve cada vez más lento y las utilidades se estabilizan. La empresa busca estrategias innovadoras para renovar el crecimiento de las ventas, como la modificación del mercado, del producto o de la mezcla de marketing. Por último, el producto ingresa en una etapa de *declive*. La tarea de la empresa consiste en identificar los productos en verdad débiles; desarrollar para cada uno una estrategia de continuación,

concentración o cosecha; y por último descontinuar los productos débiles de forma tal que las utilidades, empleados y clientes de la empresa sufran lo menos posible.

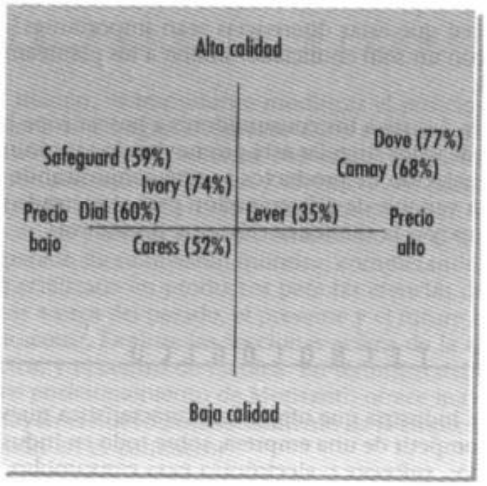
6. Al igual que los productos, los mercados evolucionan y atraviesan cuatro etapas: surgimiento, crecimiento, madurez y decadencia. Surge un nuevo mercado cuando se crea un producto nuevo para satisfacer las necesidades de un mercado latente. Luego entran competidores en el mercado, dando pie a un crecimiento del mercado. El crecimiento tarde o temprano se frena y el mercado llega a la madurez; en esta etapa el mercado experimenta una fragmentación creciente hasta que alguna empresa introduce un nuevo y potente atributo que consolida el mercado en segmentos más grandes y menos numerosos. Esta etapa no dura porque los competidores copian los nuevos atributos.
7. Las empresas deben tratar de prever atributos nuevos que el mercado desea. Las utilidades son para quienes introducen a tiempo beneficios nuevos y apreciados. El éxito en marketing se logra visualizando creativamente el potencial evolutivo del mercado.

APLICACIONES

CONCEPTOS DEL CAPÍTULO

1. Defina los conceptos siguientes y defina sus interrelaciones:
   - **a.** imagen
   - **b.** diferenciación
   - **c.** propuesta de valor
   - **d.** estrategia de posicionamiento

2. Analice el siguiente mapa perceptual y decida cómo reposicionaría el jabón de barra Lever 2000 con base en el posicionamiento competitivo. Este mapa describe la industria de los jabones de barra y de tocador. (Los datos se crearon sólo para fines de demostración.) ¿Qué diferencia hay entre la conciencia de marca de usted (entre paréntesis) y la de la competencia. ¿En qué error de posicionamiento podría estar incurriendo su marca?



3. Examine los datos de la Tabla 1, que resume resultados selectos de un estudio de monitoreo de consumo de suavizador de telas. El estudio fue encargado por un fabricante de suavizador de telas cuyo producto está en la etapa de madurez de su ciclo de vida. ¿Qué sugerencias de producto y promoción haría usted a este fabricante? ¿Qué tipo de extensión de marca se justificaría?

TABLA 1

Resultados selectos de un estudio de monitoreo de consumo de suavizador de telas, estados de demanda y tareas de marketing

	Junio de 1997	Febrero de 1999
Porcentaje de encuestados que eran:		
Usuarios de suavizador de telas[a]	60.0%	60.0%
No usuarios	40.0	40.0
Amas de casa que han oído que los suavizadores de telas dañan el entorno:		
Usuarios de suavizador de telas	55.0%	74.0%
No usuarios	66.0	70.0
Usuarios de suavizador de telas que dicen:[b]		
Usar menos suavizador de telas por carga	18.0%	24.0%
Suavizar menos cargas	16.0	14.0
Total (no duplicado)	26.0	27.0
Razones por las que los no usuarios nunca usaron o dejaron de usar suavizador:		
Razones ecológicas	42.0%	48.0%
Insatisfacción con la suavidad	26.0	13.0
Efectos sobre la piel	29.0	23.0
Secado en tendedero	20.0	29.0

[a]Los usuarios de suavizador de telas habían usado el producto al menos una vez en los tres meses anteriores a la entrevista; los no usuarios no lo habían hecho.

[b]El 72% de los usuarios que usaron menos suavizador o suavizaron menos cargas dijeron estar haciéndolo por razones ecológicas.

Fuente: Adaptado del Estudio de Caso de Harvard 9-592-016.

MARKETING Y PUBLICIDAD

1. Como explica el anuncio de la Figura 1, Experian ofrece acceso a una gran base de datos de negocios que los mercadólogos de negocios pueden explorar por correo directo. ¿Cómo distingue Experian su producto en relación con las bases de datos de la competencia? ¿Por qué cree usted que estas diferencias sean importantes? Explique la propuesta de valor de Experian con un solo enunciado, similar a los planteamientos de propuesta de valor de la tabla 10.3.
2. El anuncio de la Figura 2 insta a los consumidores a buscar ropa hecha con lana merino pura. ¿Qué propuesta de valor singular está promoviendo este anuncio? ¿Cuál de las nueve variables de diferenciación de productos se está comunicando en este anuncio? ¿Por qué es importante esta variable de diferenciación para el mercado meta? ¿Cómo usa imagen el anuncio para apoyar la diferenciación que promueve?

EL ENFOQUE TECNOLÓGICO

Ser la primera de una industria que ofrece una característica nueva valiosa es una de las formas más eficaces de competir de una empresa, sobre todo en industrias de alta tecnología como las de computadoras, software y electrónica para consumidor, donde la continua introducción de productos mejorados o innovadores es algo a lo que no es posible sustraerse. La identificación y selección de características nuevas apropiadas para estos productos es tanto un arte como una ciencia, porque los clientes muchas veces no pueden expresar con palabras una necesidad (o siquiera reconocerla) antes de ser expuestos a las nuevas características. Por ejemplo, la computadora iMac de Apple ofrece acceso a Internet con un solo botón, característica que quienes navegan la Web tal vez no habrían pedido pero que aprecian mucho.

Escoja un producto de alta tecnología (como un asistente digital personal, un teléfono móvil o un reproductor de DVD) y use la Internet, anuncio y otros métodos para investigar

Figura 1

Figura 2

al menos dos características que ofrezcan varios fabricantes. Investigue también una característica de producto única que sólo uno de los fabricantes ofrezca. ¿Por qué habrían de valorar los consumidores cada una de estas características? ¿Cómo ayuda la característica de producto única a competir más eficazmente a esa empresa? ¿Los otros competidores deberían copiar esa característica? ¿Cuánto tiempo cree que vaya a pasar antes de que esa característica se vuelva más común (o incluso estándar) en productos similares en toda la industria? Prepárese para defender sus respuestas.

MARKETING PARA EL MILENIO

Con el paso del tiempo, es importante modificar el posicionamiento de una empresa, producto o marca para no rezagarse respecto a los acontecimientos del mercado. Como vimos antes, Monsanto ha logrado efectuar con éxito esa transición. La empresa, fundada en 1901, añadió continuamente productos y divisiones en plásticos, productos químicos y áreas afines. Sin embargo, a partir de 1985 Monsanto comenzó a comprar y vender productos y divisiones con miras a alterar su posicionamiento en el nuevo milenio. Para 1997, la empresa se había separado de su división química, completando la evolución a una empresa de vanguardia especializada en productos para las ciencias de la vida.

Para aprender más acerca del pasado, el presente y el futuro de Monsanto, visite su sitio Web (www.monsanto.com). Explore las secciones acerca de la empresa, sus productos y el conducto de productos, y el centro de medios. En términos del ciclo de vida del producto, cómo es que el nuevo posicionamiento de Monsanto ofrece mayores oportunidades de crecimiento? ¿Cómo apoyan el nuevo posicionamiento de la empresa los productos más nuevos (incluidos los que están en el conducto)?

USTED ES EL MERCADÓLOGO: PLAN DE MARKETING DE SONIC

Durante el desarrollo de una estrategia de marketing, los mercadólogos deben seleccionar y comunicar un posicionamiento eficaz para diferenciar sus ofertas. También es preciso planear estrategias de marketing apropiadas para cada etapa del ciclo de vida del producto y de la evolución del mercado.

Como antes, usted está trabajando con Jane Melody en el plan de marketing de Sonic para sistemas de sonido modulares. Repase la situación de la empresa y el trabajo de usted en secciones anteriores del plan de marketing, y luego conteste estas preguntas acerca del posicionamiento y las estrategias de marketing para la(s) etapa(s) del ciclo de vida del producto relacionada(s) con los productos de Sonic (indicando la necesidad de más investigaciones en los casos necesarios):

- *¿Cuáles de las variables de diferenciación relacionadas con producto, servicios, personal, canales e imagen son las más apropiadas para la situación, estrategia y metas de Sonic? Incluya la justificación de su selección.*
- *Al desarrollar su posicionamiento, identifique los beneficios que más aprecian sus clientes meta? ¿Hará usted hincapié en un posicionamiento por un solo beneficio o por doble beneficio? Exprese con un solo enunciado la propuesta de valor de su producto.*
- *¿En qué etapa del ciclo de vida del producto colocaría usted los sistemas de sonido modulares de Sonic? ¿Qué implica esto para los objetivos de marketing inmediatos de Sonic y para sus planes futuros de desarrollo y gestión de productos?*
- *Conociendo la etapa del ciclo de vida en que están los productos de Sonic, ¿qué implicaciones tiene ello para su mezcla de marketing, estrategia de administración de productos, estrategia de servicio y estrategia de investigación y desarrollo?*

Una vez que haya contestado estas preguntas y considerado sus efectos sobre las labores de marketing de Sonic, resuma sus hallazgos y conclusiones en un plan de marketing por escrito.

NOTAS

1. Edwin T. Crego Jr. y Peter D. Schiffrin, *Customer Centered Reengineering* (Homewood, IL: Irwin, 1995).
2. Algunas de estas bases se tratan en David A. Garvin, "Competing on the Eight Dimensions of Quality", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1987, pp. 101-9.
3. Vea Bernd Schmitt y Alex Simonson, *Marketing Aesthetics: The Strategic Management of Brand, Identity, and Image* (Nueva York: Free Press, 1997).
4. Gerry Khermouch, "'Zona Sets Collectible Max-packs", *Brandweek*, 20 de abril de 1998, p. 16.
5. Vea Philip Kotler, "Design: A Powerful but Neglected Strategic Tool", *Journal of Business Strategy*, otoño de 1984, pp. 16-21. Vea también Christopher Lorenz, *The Design Dimension* (Nueva York: Basil Blackwell, 1986).
6. "Hot R.I.P: The Floppy Disk", *Rolling Stone*, 20 de agosto de 1998, p. 86; Owen Edwards, "Beauty and the Box", *Forbes*, 5 de octubre de 1998, p. 131.
7. Joseph Weber, "A Better Grip on Hawking Tools", *Business Week*, 5 de junio de 1995, p. 99.
8. Si desea leer más al respecto, vea George Stalk Jr. y Thomas M. Hout, *Competing Against Time* (Nueva York: Free Press, 1990); Joseph D. Blackburn, *Time-Based Competition* (Homewood, IL: Irwin, 1991); Christopher Meyer, *Fast Cycle Time* (Nueva York: Free Press, 1993); y "The Computer Liked Us", *U.S. News & World Report*, 14 de agosto de 1995, pp. 71-72.
9. Donna Fenn, "Built for Speed", *Inc.*, septiembre de 1998, pp. 61-71.
10. Ian C. MacMillan y Rita Gunther McGrath, "Discovering New Points of Differentiation", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1997, pp. 133-45.
11. Adaptado de la descripción que hace Tom Peters en *Thriving on Chaos* (Nueva York: Alfred A. Knopf, 1987), pp. 56-57.
12. Christine Bittar, "The Rite Stuff", *Brandweek*, 14 de septiembre de 1998, pp. 28-29.
13. MacMillan y McGrath, "Discovering New Points of Differentiation".
14. Vea "Club for the Smart", *Marketing News*, 23 de mayo de 1994, p. 1.
15. MacMillan y McGrath, "Discovering New Points of Differentiation".
16. Vea "The 25 Best Sales Forces", *Sales & Marketing Management*, julio de 1998, pp. 32-50.
17. Si desea una lista similar, vea Leonard L. Berry y A. Parasuraman, *Marketing Services: Competing Through Quality* (Nueva York: Free Press, 1991), p. 16.
18. Susan Greco, "Inside-Out Marketing", *Inc.*, enero de 1998, pp. 51-59.
19. Erin Davies, "Selling Sex and Cat Food", *Fortune*, 9 de junio de 1997, p. 36.
20. "Four Reasons Nike's Not Cool", *Fortune*, 30 de marzo de 1998, pp. 26-27.
21. Vea "Swatch: Ambitious", *The Economist*, 18 de abril de 1992, pp. 74-75. Vea también www.swatch.com.
22. Theodore Levitt, "Marketing Success through Differentiation-of Anything", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1980.

23. Gregory S. Carpenter, Rashi Glazer y Kent Nakamoto, "Meaningful Brands from Meaningless Differentiation: The Dependence on Irrelevant Attributes", *Journal of Marketing Research*, agosto de 1994, pp. 339-50.
24. Al Ries y Jack Trout, *Positioning: The Battle for Your Mind* (Nueva York: Warner Books, 1982).
25. Rosser Reeves, *Reality in Advertising* (Nueva York: Alfred A. Knopf, 1960).
26. Ries y Trout, *Positioning*.
27. Michael Treacy y Fred Wiersema, The *Discipline of Market Leaders* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1994), p. 181; Walecia Konrad, "Cheerleading, and Clerks Who Know Awls from Augers", *Business Week*, 3 de agosto de 1992, p. 51.
28. Vea Robert V. Stumpf, "The Market Structure of the Major Tourist Attractions in Southern California", *Proceedings of the 1976 Sperty Business Conference* (Chicago: American Marketing Association, 1976), pp. 101-6.
29. Vea Yoram J. Wind, *Product Policy: Concepts, Methods and Strategy* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1982), pp. 79-81; y David Aaker y J. Gary Shansby, "Positioning Your Product", *Business Horizons*, mayo-junio de 1982, pp. 56-62.
30. Algunos autores distinguen etapas adicionales. Wasson sugirió una etapa de turbulencia competitiva entre la de crecimiento y la de madurez. Vea Chester R. Wasson, *Dynamic Competitive Strategy and Product Life Cycles* (Austin, TX: Austin Press, 1978). *Madurez* describe una etapa en que se frena el crecimiento de las ventas, y *saturación*, una etapa en que las ventas no crecen después de haber alcanzado un máximo.
31. John E. Swan y David R. Rink, "Fitting Market Strategy to Varying Product Life Cycles", *Business Horizons*, enero-febrero de 1982, pp. 72-76; y Gerald J. Tellis y C. Merle Crawford, "An Evolutionary Approach to Product Growth Theory", *Journal of Marketing*, otoño de 1981, pp. 125-34.
32. Vea William E. Cox Jr., "Product Life Cycles as Marketing Models", *Journal of Business*, octubre de 1967, pp. 375-84.
33. Vea Jordan P. Yale, "The Strategy of Nylon's Growth", *Modern Textiles Magazine*, febrero de 1964, pp. 32 y sigs. Vea también Theodore Levitt, "Exploit the Product Life Cycle", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1965, pp. 81-94.
34. Chester R. Wasson, "How Predictable Are Fashion and Other Product Life Cycles?" *Journal of Marketing*, julio de 1968, pp. 36-43.
35. *Ibid.*
36. William H. Reynolds, "Cars and Clothing: Understanding Fashion Trends", *Journal of Marketing*, julio de 1968, pp. 44-49.
37. Gary Samuels, "Mystique Marketing", *Forbes*, 21 de octubre de 1996, p. 276; Cyndee Miller, "Bliss in a Niche", *Marketing News*, 31 de marzo de 1997, pp. 1, 21; Carole Schmidt y Lynn Kaladjian, "Ty Connects Hot-Property Dots", *Brandweek*, 16 de junio de 1997, p. 26. También se obtuvo información de www.ty.com/.
38. Patrick Butters, "What Biggest Selling Adult Game Still Cranks Out Vexing Questions?" *Insight on the News*, 26 de enero de 1998, p. 39.
39. Robert D. Buzzell, "Competitive Behavior and Product Life Cycles", en *New Ideas for Successful Marketing*, eds. John S. Wright y Jack Goldstucker (Chicago: American Marketing Association, 1956), p. 51.
40. William T. Robinson y Claes Fornell, "Sources of Market Pioneer Advantages in Consumer Goods Industries", *Journal of Marketing Research*, agosto de 1985, pp. 305-17.
41. Glen L. Urban *et al.*, "Market Share Rewards to Pioneering Brands: An Empirical Analysis and Strategic Implications", *Management Science*, junio de 1986, pp. 645-59.
42. Gregory S. Carpenter y Kent Nakamoto, "Consumer Preference Formation and Pioneering Advantage", *Journal of Marketing Research*, agosto de 1989, pp. 285-98.
43. Frank R. Kardes, Gurumurthy Kalyanaram, Murali Chankdrashekaran y Ronald J. Dornoff, "Brand Retrieval, Consideration Set Composition, Consumer Choice, and the Pioneering Advantage", *Journal of Consumer Research*, junio de 1993, pp. 62-75. Vea también Frank H. Alpert y Michael A. Kamins, "Pioneer Brand Advantage and Consumer Behavior: A Conceptual Framework and Propositional Inventory", *Journal of the Academy of Marketing Science*, verano de 1994, pp. 244-53.
44. Steven P. Schnaars, *Managing Imitation Strategies* (Nueva York: Free Press, 1994).
45. Peter N. Golder y Gerald J. Tellis, "Pioneer Advantage: Marketing Logic or Marketing Legend?" *Journal of Marketing Research*, mayo de 1992, pp. 34-46.
46. Thomas S. Robertson y Hubert Gatignon, "How Innovators Thwart New Entrants into Their Market", *Planning Review*, septiembre-octubre de 1991, pp. 4-11, 48.
47. John B. Frey, "Pricing Over the Competitive Cycle", discurso presentado en la 1982 Marketing Conference, Conference Board, Nueva York.
48. Linda Himelstein, "Yahoo! The Company, the Strategy, the Stock", *Business Week*, 7 de septiembre de 1998, pp. 66-76.
49. Vea Joulee Andrews y Daniel C. Smith, "In Search of the Marketing Imagination: Factors Affecting the Creativity of Marketing Programs for Mature Products", *Journal of Marketing Research*, mayo de 1996, pp. 174-87; William Boulding, Eunkyu Lee y Richard Staelin, "Mastering the Mix: Do Advertising, Promotion, and Sales Force Activities Lead to Differentiation?" *Journal of Marketing Research*, mayo de 1994, pp. 159-72.
50. John Bigness, "New Twists Revive Past Product Hits", *Houston Chronicle*, 11 de octubre

de 1998, p. 8; Denise Gellene, "An Old Dog's New Tricks: Hush Puppies' Return in the '90s Is No Small Feet", *Los Angeles Times*, 30 de agosto de 1997, p. D1.

51. Brian Wansink y Michael L. Ray, "Advertising Strategies to Increase Usage Frequency", *Journal of Marketing*, enero de 1996, pp. 31-46.
52. Vanessa O'Connell, "Food: After Years of Trial and Error, a Pickle Slice That Stays Put", *Wall Street Journal*, 6 de octubre de 1998, p. B1; "Vlasic's Hamburger-Size Pickles", *Wall Street Journal*, 5 de octubre de 1998, p. A26.
53. Stephen M. Nowlis e Itamar Simmonson, "The Effect of New Product Features on Brand Choice", *Journal of Marketing Research*, febrero de 1996, pp. 36-46.
54. Donald W. Hendon, *Classic Failures in Product Marketing* (Nueva York: Quorum Books, 1989), p. 29.
55. Allen J. McGrath, "Growth Strategies with a '90s Twist", *Across the Board*, marzo de 1995, pp. 43-46.
56. R. S. Alexander, "The Death and Burial of 'Sick Products'", *Journal of Marketing*, abril de 1964, p. 1.
57. Vea Philip Kotler, "Phasing Out Weak Products", *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1965, pp. 107-18; Richard T. Hise, A. Parasuraman y R. Viswanathan, "Product Elimination: The Neglected Management Responsibility", *Journal of Business Strategy*, primavera de 1984, pp. 56-63; y George J. Aveonitis, "Product Elimination Decision Making: Does Formality Matter", *Journal of Marketing*, invierno de 1985, pp. 41-52.
58. Vea Kathryn Rudie Harrigan, "The Effect of Exit Barriers upon Strategic Flexibility", *Strategic Management Journal* 1 (1980): 165-76.
59. Kathryn Rudie Harrigan, "Strategies for Declining Industries", *Journal of Business Strategy*, otoño de 1980, p. 27.
60. Vea Philip Kotler, "Harvesting Strategies for Weak Products", *Business Horizons*, agosto de 1978, pp. 15-22; y Laurence P. Feldman y Albert L. Page, "Harvesting: The Misunderstood Market Exit Strategy", *Journal of Business Strategy*, primavera de 1985, pp. 79-85.
61. Claudia H. Deutsch, "Pitney Bowes Survives Faxes, E-Mail and the Internet", *New York Times*, 18 de agosto de 1998, p. D1.
62. John Grossmann, "A Follow-Up on Four Fabled Frenzies", *Inc.*, octubre de 1994, pp. 66-67; Conrad Berenson e Iris Mohr-Jackson, "Product Rejuvenation: A Less Risky Alternative to Product Innovation", *Business Horizons*, noviembre-diciembre de 1994, pp. 51-56.
63. Nariman K. Dhalla y Sonia Yuspeh, "Forget the Product Life Cycle Concept!" *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1976, p. 105.
64. Marnik G. Dekimpe y Dominique M. Hanssens, "Empirical Generalizations About Market Evolution and Stationarity", *Marketing Science* 14, núm. 3, parte 1 (1995): G109-21.

Desarrollo de nuevas ofertas de mercado

CAPÍTULO 11

En este capítulo examinaremos las siguientes preguntas:

- ¿Qué retos enfrenta una empresa al desarrollar nuevos productos?
- ¿Qué estructuras de organización se usan para manejar el desarrollo de nuevos productos?
- ¿Cuáles son las principales etapas del desarrollo de nuevos productos, y cómo se pueden manejar mejor?
- ¿Qué factores afectan la rapidez de difusión y adopción por parte de los consumidores de productos recién lanzados?

MARKETING según Kotler

¿Quién debe diseñar en última instancia el producto? El cliente, por supuesto.

Una vez que una empresa ha segmentado cuidadosamente el mercado, ha escogido sus clientes meta, ha identificado sus necesidades y ha determinado su posicionamiento en el mercado, está en una mejor situación para desarrollar nuevos productos. El mercadólogo desempeña un papel clave en el proceso de nuevos productos, ya que identifica y evalúa las ideas y trabaja con el área de investigación y desarrollo y otras, en todas las etapas del desarrollo de los nuevos productos.

Toda empresa debe desarrollar nuevos productos, pues ello da forma al futuro de la empresa. Es preciso crear productos sustitutos para mantener o acrecentar las ventas. Los clientes quieren nuevos productos, y los competidores hacen su mejor esfuerzo por proporcionarlos. Cada año se introducen en las tiendas de comestibles y farmacias más de 16,000 nuevos productos (incluidas extensiones de línea y marcas nuevas).

Una empresa puede añadir nuevos productos por adquisición o desarrollo. La ruta de adquisición puede asumir tres formas. La empresa puede comprar otras empresas, adquirir patentes de otras empresas, o comprar una licencia o franquicia a otra empresa. La ruta de desarrollo puede asumir dos formas. La empresa puede desarrollar nuevos productos en sus propios laboratorios, o contratar investigadores independientes de empresas dedicadas al desarrollo de nuevos productos para crear productos específicos.

Booz, Allen & Hamilton identificó seis categorías de nuevos productos:[1]

1. *Nuevos productos para el mundo:* Nuevos productos que crean un mercado totalmente nuevo.
2. *Nuevas líneas de productos:* Nuevos productos que permiten a una empresa ingresar en un mercado establecido por primera vez.
3. *Adiciones a líneas de productos existentes:* Nuevos productos que complementan las líneas de productos existentes (tamaños de envase, sabores, etc.) de una empresa.
4. *Mejoras y modificaciones de productos existentes:* Nuevos productos que tienen mejor desempeño o mayor valor percibido y sustituyen a productos existentes.
5. *Reposicionamientos:* Productos existentes que se dirigen a nuevos mercados o segmentos del mercado.
6. *Reducciones de costos:* Nuevos productos que tienen un desempeño similar pero cuestan menos.

Menos del 10% de todos los nuevos productos son en verdad innovadores y nuevos para el mundo. Estos productos son los que más costos y riesgo implican porque son nuevos tanto para la empresa como para el mercado. Casi toda la actividad de nuevos productos se dedica a mejorar productos existentes. En Sony, más del 80% de la actividad de nuevos productos tiene como fin modificar y mejorar productos Sony existentes.

RETOS DEL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS

Las empresas que no desarrollan nuevos productos se colocan en una situación muy riesgosa. Sus productos existentes son vulnerables a cambios en las necesidades y gustos de los consumidores, nuevas tecnologías, acortamiento del ciclo de vida de los productos, y aumento en la competencia nacional y extranjera.

Al mismo tiempo, el desarrollo de nuevos productos es riesgoso. Texas Instruments perdió $660 millones de dólares antes de retirarse del negocio de las computadoras caseras. RCA perdió $500 millones en sus reproductores de videodiscos, Federal Express perdió $340 millones en su correo Zap, Ford perdió $250 millones en su Edsel, se estima que DuPont perdió $100 millones en un cuero sintético llamado Corfam, y el avión franco-británico Concorde nunca recuperará su inversión.[2]

Para tener una idea de qué tanto dinero puede invertirse en un producto destinado al fracaso, considere la suerte que corrió el cigarrillo sin humo.

- **R. J. Reynolds** A fines de los años ochenta, la R. J. Reynolds Tobacco Company (RJR) ya había gastado más de $300 millones en el cigarrillo Premier de humo reducido. Cinco meses después de su introducción en 1988, Premier desapareció de los mercados de prueba porque a los fumadores "no les agradaba el sabor". Además, era difícil encender el cigarrillo. "Uno podía sufrir una hernia tratando de succionar el humo de Premier", dijo un analista de la industria tabacalera. Sin inmutarse por el costoso fracaso de Premier, RJR gastó otros $125 millones en un segundo intento. En 1997 RJR probó su cigarrillo sin humo Eclipse en Chattanooga, Tennessee. Sin embargo, los fumadores dicen que no van a cambiar. Eclipse parecía una buena alternativa: el cigarrillo calienta el tabaco en lugar de quemarlo, por lo que produce sólo el 10% del humo que genera un cigarrillo convencional. El único problema es que a los fumadores les gusta el humo. Las investigaciones indican que a los fumadores les gusta el "manto de seguridad" de estar envueltos en humo, por más que a los no fumadores les moleste. Hasta ahora, los *no fumadores* son los únicos a los que les gusta Eclipse.[3]

Los nuevos productos fracasan con una frecuencia alarmante. En 1997 se lanzaron 25,261 productos envasados nuevos, lo que constituyó un récord, y eso sin incluir productos que uno no encuentra en el supermercado local, como tecnoartefactos y programas de software. Sin embargo, el número de productos que fracasaron es igualmente impresionante: Tom Vierhile, gerente general de Market Intelligence Service Ltd., una empresa de información y recuperación de nuevos productos, estima que el 80% de los productos lanzados recientemente ya desapareció.[4] Si uno considera que cuesta entre $20 y $50 millones lanzar un producto nuevo, cabe preguntarse por qué la gente sigue innovando. Sin embargo, los fracasos de productos pueden tener un propósito útil: los inventores, empresarios y líderes de equipos de nuevos productos pueden aprender valiosas lecciones acerca de lo que *no* deben hacer. Teniendo en mente este precepto, el consultor de marketing Robert McMath ha coleccionado cerca de 80,000 productos para consumidor, casi todos ellos fracasos estrepitosos, en su Centro de Exposición de Nuevos productos y Aprendizaje en las onduladas colinas de Ithaca, Nueva York. Vea *Profundice en el estudio del marketing*, "Lecciones de éxito del señor Fracaso: Centro de Exposición de Nuevos Productos y Aprendizaje de Robert McMath", para entender mejor el fracaso de los productos.

¿Por qué fracasan algunos productos nuevos?

- Un ejecutivo de alto nivel insiste en implementar una idea favorita a pesar de que la investigación de mercado da resultados negativos.
- La idea es buena, pero se sobreestima el tamaño del mercado.
- El producto no está bien diseñado.
- El producto se posiciona incorrectamente en el mercado, no se le hace publicidad eficaz o tiene un precio excesivo.
- Los costos de desarrollo son más altos que lo esperado.
- Los competidores reaccionan de forma más agresiva que lo esperado.

Varios otros factores obstaculizan el desarrollo de nuevos productos:

- *Escasez de ideas importantes en ciertas áreas:* Podrían quedar pocas formas de mejorar algunos productos básicos (como acero, detergentes).
- *Mercados fragmentados:* La competencia feroz está causando fragmentación del mercado. Las empresas tienen que dirigir sus nuevos productos a segmentos de mercado cada vez más pequeños, y esto puede implicar ventas y utilidades más bajas para cada producto.
- *Restricciones sociales y del gobierno:* Los nuevos productos tienen que cumplir con las disposiciones de seguridad y ecológicas. Los requisitos del gobierno hacen más lenta la innovación en las industrias de fármacos, juguetes y otras.
- *Alto costo del proceso de desarrollo:* Una empresa por lo regular tiene que generar muchas ideas para encontrar sólo una que valga la pena desarrollar. Además, la empresa a menudo enfrenta costos de investigación y desarrollo, fabricación y marketing elevados.
- *Escasez de capital:* Algunas empresas que tienen buenas ideas no pueden conseguir los fondos necesarios para su investigación y lanzamiento.

Un nuevo producto británico es Spin-Grip Outsole, un zapato deportivo que supuestamente evita lesiones de las rodillas y los tobillos.

Lecciones de éxito del señor Fracaso: Centro de Exposición de Nuevos Productos y Aprendizaje de Robert McMath

Recorrer los pasillos del Centro de Exposición de Nuevos Productos y Aprendizaje de Robert McMath es como visitar una versión de pesadilla de un supermercado. Hay alimentos Gerber para adultos —puerco agridulce y pollo Madeira hechos puré— helados que se pueden calentar en horno de microondas, bocadillos de chirivía, mostaza en aerosol, aspirina Ben-Gay, y cerveza incolora Miller. ¿Y qué le parece el rocío de vinagreta de Dijon para ensalada Richard Simmons, el pastel de ajo en un frasco y el champú Farrah? Casi todos entre los 80,000 productos en exhibición fueron fracasos. Detrás de cada uno hubo dólares y esperanzas derrochados, pero el jovial conservador de este Smithsonian del consumismo, un antiguo mercadólogo de Colgate-Palmolive, cree que incluso —y quizá especialmente— el fracaso puede enseñar lecciones valiosas.

El Centro de Exposición de Nuevos Productos y Aprendizaje es un lugar en el que los desarrolladores de productos pagan cientos de dólares a la hora para aprender de los errores de otros. La inusitada exposición de McMath representa $4,000 millones de dólares en inversiones industriales. De ella, él ha destilado docenas de lecciones para una industria que, como ella misma admite, tiene una memoria muy corta. Para quienes pueden viajar a Ithaca o pagar la elevada cuota de consultoría, McMath ha incorporado su singular entendimiento en un libro, *What Were They Thinking?* He aquí unas cuantas de las lecciones de marketing que McMath enseña:

- El valor de una marca es su buen nombre, que se gana con el tiempo. La gente se vuelve leal a ella, y confía en que suministrará un conjunto de atributos consistente. No hay que derrochar esa confianza prestando ese buen nombre a algo totalmente fuera de carácter. Cuando uno oye mencionar a la "aspirina Ben-Gay", ¿no piensa inmediatamente en la forma en que la crema Ben-Gay hace arder la piel? ¿Puede imaginar tragársela? El aderezo para ensalada Louis Sherry No Sugar Added Gorgonzola Cheese era todo lo que la marca Louis Sherry, famosa por sus ricos dulces y helados, no debía ser: un aderezo para ensalada, con queso y sin azúcar. El cereal Cracker Jack, la salsa catsup Smucker's, y el detergente para ropa Fruit of the Loom fueron otros intentos malhadados de estirar un buen nombre.
- El marketing de imitación es el asesino número uno de nuevos productos. Casi todos esos intentos fracasan. Los que tienen éxito por lo regular requieren recursos y persistencia que rebasan las capacidades de casi todas las empresas. Pepsi-Cola tuvo una existencia muy precaria durante décadas antes de establecerse como principal competidor de Coca-Cola. Algo más importante, empero, es que Pepsi es uno de los pocos sobrevivientes de entre docenas de otras marcas que han retado a Coca-Cola durante más de un siglo. ¿Alguna vez oyó hablar de Toca-Cola? ¿Coco-Cola? ¿Yum-Yum Cola? ¿French Wine of Cola? ¿Y qué tal King-Cola, "la bebida de reyes"? En fechas más recientes Afri Cola no pudo atraer a los bebedores de gaseosas afroestadounidenses, y Cajun Cola no logró despegar en Louisiana. Si todo lo demás es igual, un producto establecido tiene una clara ventaja sobre cualquier producto nuevo que no sea radicalmente distinto.
- No deje que el éxito de las líneas de libros "para tontos" le engañe. La gente por lo regular no compra productos que les recuerdan sus deficiencias. El champú For Oily Hair Only de Gillette fracasó porque la gente no quería confesar que tenía pelo grasoso. La gente compra productos que anuncian discretamente "para cabello grasoso" o "para piel sensible" en letras pequeñas o en recipientes que por lo demás son idénticos al producto normal, pero no quiere que la golpeen en la cabeza con recordatorios de que están pasados de peso, tienen mal aliento, sudan demasiado o están viejos. La gente tampoco quiere anunciar sus defectos y peculiaridades a otras personas llevando tales productos en su carrito al ir de compras.
- Algunos productos son radicalmente diferentes de los productos, servicios o experiencias que los consumidores compran normalmente. Una diferencia demasiado radical. Éstos fracasan porque los consumidores no sienten afinidad por ellos. Uno sabe que algunos productos innovadores están destinados al fracaso tan pronto como escucha sus nombres: Toaster Eggs. Rocío antitranspirante Cucumber (pepino). Health-Sea Sea Sausage (salchicha de mar). Otras ideas innovadoras han sido víctimas del éxito de una marca en el pasado. Por ejemplo, los Oreo Little Fudgies de Nabisco, un producto de confitería recubierto de chocolate que supuestamente competiría con los dulces, parece algo natural. Sin embargo, durante muchos años Nabisco ha instado a la gente a separar las galletas Oreo y comer el relleno con la lengua, y tratar de hacer esto con un Oreo recubierto de chocolate es un desastre; por ello, los Oreo Little Fudgies provocaron disonancia entre los consumidores.

Fuentes: Paul Lukas, "The Ghastliest Product Launches", *Fortune*, 16 de marzo de 1996, p. 44; Jan Alexander, "Failure Inc.", *Worldbusiness*, mayo-junio de 1996, p. 46; Ted Anthony, "Where's Farrah Shampoo? Next to the Salsa Ketchup", *Marketing News*, 6 de mayo de 1996, p. 13; los puntos con viñeta se adaptaron de Robert M. McMath y Thom Forbes, *What Were They Thinking? Marketing Lessons I've Learned from Over 80,000 New Product Innovations and Idiocies* (Nueva York: Times Business, 1998), pp. 22-24, 28, 30-31 y 129-30.

- *Necesidad de un desarrollo más rápido:* Las empresas que no pueden desarrollar nuevos productos rápidamente están en desventaja. Las empresas deben aprender a comprimir el tiempo de desarrollo utilizando técnicas de diseño y fabricación asistidos por computadora, socios estratégicos, pruebas de concepto incipiente y planeación de marketing avanzado. Las empresas despiertas utilizan *desarrollo concurrente de nuevos productos*, en el que equipos multifuncionales colaboran para empujar los productos a través del proceso de desarrollo y sacarlos al mercado. El desarrollo concurrente de productos semeja más un partido de *rugby* que una carrera de relevos, pues los

miembros del equipo se pasan mutuamente el producto al tiempo que avanzan hacia la meta. La Allen-Bradley Corporation (fabricante de controles industriales) pudo desarrollar un nuevo dispositivo de control eléctrico en apenas dos años, en comparación con los seis años que tardaba con su antiguo sistema.

- *Ciclos de vida de producto más cortos:* Cuando un producto nuevo tiene éxito, los rivales se apresuran a copiarlo. Sony solía disfrutar de una ventaja de tres años con sus nuevos productos. Ahora Matsushita copia el producto en menos de seis meses, lo que deja a Sony con muy poco tiempo para recuperar su inversión.

En vista de estos retos, ¿qué puede hacer una empresa para desarrollar nuevos productos que tengan éxito? Cooper y Kleinschmidt descubrieron que el factor número uno para el éxito es un producto singular superior. Los productos con una ventaja de producto elevada tienen éxito el 98% de las veces, en comparación con los productos que tienen una ventaja moderada (58% de éxito) o mínima (18% de éxito). Otro factor clave para el éxito es tener un concepto de producto bien definido antes de desarrollarlo. La empresa define y evalúa cuidadosamente el mercado meta, los requisitos del producto y sus beneficios antes de proceder. Otros factores para el éxito son la sinergia tecnológica y de marketing, la calidad de ejecución en todas las etapas, y el atractivo del mercado.[5]

Un nuevo material desarrollado en Gran Bretaña, llamado Gorix, está diseñado para retener el calor y se usará en diversos productos, como trajes de buzo, ropa para esquiar y frazadas.

Madique y Zirger, en un estudio de lanzamientos de productos de éxito en la industria electrónica, encontró ocho factores que explicaban el éxito de un nuevo producto. Dicho éxito es mayor cuanto más profundo es el entendimiento de las necesidades del cliente que tiene la empresa, cuanto más alto es el cociente desempeño/costo, cuanto más se adelanta la introducción a la competencia, cuanto mayor es el margen de contribución esperado, cuanto más se gasta en anunciar y lanzar el producto, cuanto mayor es el apoyo de la alta gerencia y cuanto mayor es el trabajo en equipo multifuncional.[6]

El desarrollo de nuevos productos es más eficaz cuando hay trabajo de equipo entre las áreas de investigación y desarrollo, ingeniería, fabricación, compras, marketing y finanzas. La idea de producto debe investigarse desde un punto de vista de marketing, y un equipo multifuncional específico debe guiar el proyecto durante todo su desarrollo. Estudios de empresas japonesas muestran que sus éxitos en el lanzamiento de nuevos productos se deben en gran parte al trabajo en equipo multifuncional.

SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN EFICACES

La alta gerencia es en última instancia la responsable del éxito de los nuevos productos. El desarrollo de nuevos productos requiere que la alta gerencia defina los dominios del negocio, categorías de productos y criterios específicos. Por ejemplo, la Gould Corporation estableció los siguientes criterios de aceptación:

Los británicos producirán un CD-ROM virtual para cirujanos. El dispositivo, considerado un adelanto importante en el campo médico, permitirá a los doctores practicar "en la vida real".

- El producto se puede introducir en menos de cinco años.
- El producto tiene un potencial de mercado de por lo menos $50 millones de dólares y una tasa de crecimiento del 15%.
- El producto tendría un rendimiento de al menos el 30% sobre las ventas y del 40% sobre la inversión.
- El producto lograría el liderazgo técnico o de mercado.

PRESUPUESTOS PARA EL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS

La alta gerencia debe decidir cuánto presupuestar para el desarrollo de nuevos productos. Los resultados de investigación y desarrollo son tan inciertos que es difícil utilizar criterios de inversión normales. Algunas empresas resuelven este problema financiando el mayor número posible de proyectos, con la esperanza de tener unos cuantos ganadores. Otras empresas establecen su presupuesto aplicando un porcentaje convencional a las cifras de ventas o gastando lo que la competencia gasta. También hay empresas que deciden cuántos nuevos productos de éxito necesitan y hacen un cálculo retroactivo para estimar la inversión requerida.

La empresa estadounidense mejor conocida por su compromiso con la investigación y desarrollo de nuevos productos es 3M Company, basada en Minneapolis:

3M en línea: la Red de Innovación de 3M.

- **3M** Minnesota Mining and Manufacturing (3M) fomenta una cultura de innovación e improvisación que se hizo evidente desde sus primeros años: en 1906 los directores enfrentaron una operación de minería fallida, pero terminaron fabricando papel lija con los residuos y arenas. Hoy día 3M fabrica más de 60,000 productos, que incluyen papel lija, adhesivos, disquetes para computadora, lentes de contacto y notas Post-It. Cada año 3M lanza veintenas de nuevos productos. La meta poco modesta de esta empresa de $15,000 millones de dólares es que cada una de sus divisiones genere por lo menos el 30% de sus ventas con productos que tengan menos de cuatro años en el mercado.[7]
  - 3M anima a todos, no sólo a los ingenieros, a convertirse en "campeones de productos". La regla del 15% que tiene la empresa permite a todos los empleados dedicar hasta el 15% de su tiempo a trabajar en proyectos de interés personal. Productos como las notas Post-It, el *"masking tape"* y la tecnología de microrreplicación de 3M crecieron de actividades cubiertas por la regla del 15%
  - Cualquier idea nueva prometedora se asigna a un equipo de aventura multidisciplinario encabezado por un "ejecutivo campeón".
  - 3M espera algunos fracasos y aprende de ellos. Su eslogan es "Hay que besar a muchas ranas para encontrar un príncipe."
  - 3M entrega cada año sus premios Golden Step a los equipos de aventura cuyo producto nuevo haya ganado más de $2 millones en ventas en Estados Unidos o $4 millones en ventas en todo el mundo en un plazo de tres años después de su introducción comercial.

Se ha propuesto que en Londres los vehículos grandes usen gas licuado como combustible para reducir la contaminación del aire.

La tabla 11.1 muestra cómo una empresa podría calcular el costo de desarrollo de nuevos productos. El gerente de nuevos productos de una empresa grande de productos envasados para el consumidor examinó los resultados de 64 ideas de producto nuevo. Sólo una de cada cuatro ideas, o sea 16, pasaron la etapa de depuración. Costó 1,000 dólares estudiar cada idea en esta etapa. La mitad de estas ideas, es decir, ocho, sobrevivió la etapa de prueba de concepto, con un costo de 20,000 dólares cada una. La mitad de éstas, o sea 4, sobrevivió la etapa de desarrollo de producto, con un costo de 200,000 dólares cada una, y la mitad de éstas, es decir, dos, tuvieron buenos resultados en el mercado de prueba, con un costo de 500,000 dólares cada una. Cuando se lanzaron estas dos ideas, con un costo de $5 millones cada una, sólo una tuvo mucho éxito. Así pues, el desarrollo de la idea de éxito había costado 5,721,000 dólares. En el proceso, otras 63 ideas habían fracasado. El costo total de desarrollar un producto nuevo de éxito fue de $13,984,000. A menos que la empresa logre mejorar las proporciones de aprobación y reducir los costos de cada etapa, tendrá que presupuestar casi $14 millones por cada idea nueva de éxito que espere en-

TABLA 11.1

Costo estimado de encontrar un producto nuevo de éxito (partiendo de 64 ideas nuevas)

Etapa	Número de ideas	Fracción que pasa	Costo por idea de producto	Costo total
1. Depuración de ideas	64	1:4	$ 1,000	$ 64,000
2. Prueba de concepto	16	1:2	20,000	320,000
3. Desarrollo de producto	8	1:2	200,000	1,600,000
4. Prueba de mercado	4	1:2	500,000	2,000,000
5. Lanzamiento nacional	2	1:2	5,000,000	10,000,000
			$5,721,000	$13,984,000

contrar. Si la alta gerencia quiere cuatro nuevos productos de éxito en los próximos cuatro años, tendrá que presupuestar al menos 56 millones de dólares (4 × $14 millones) para el desarrollo de nuevos productos.

ORGANIZACIÓN DEL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS

Las empresas manejan el aspecto de organización del desarrollo de nuevos productos de varias maneras.[8] Las más comunes son:

- *Gerentes de producto:* Muchas empresas asignan la responsabilidad de generar ideas de nuevos productos a los gerentes de producto. En la práctica este sistema tiene varios defectos. Los gerentes de producto están tan ocupados manejando las líneas existentes que no dedican mucho tiempo a pensar en nuevos productos que no sean extensiones de línea. Además, los gerentes carecen de las habilidades y conocimientos específicos necesarios para desarrollar y criticar nuevos productos.
- *Gerentes de nuevos productos:* Kraft y Johnson & Johnson tienen gerentes de nuevos productos que están bajo la autoridad de gerentes de categoría. Este puesto profesionaliza la función de nuevos productos. Sin embargo, al igual que los gerentes de producto, los gerentes de nuevos productos tienden a pensar en términos de modificaciones y extensiones de líneas limitadas al mercado de su producto.
- *Comités de nuevos productos:* Muchas empresas tienen un comité gerencial de alto nivel encargado de estudiar y aprobar propuestas.
- *Departamentos de nuevos productos:* Las empresas grandes a menudo establecen un departamento encabezado por un gerente que tiene considerable autoridad y acceso a la alta gerencia. Las principales obligaciones del departamento incluyen generar y depurar ideas nuevas, trabajar con el departamento de investigación y desarrollo y efectuar pruebas de campo y comercialización.
- *Equipos de aventura de nuevos productos:* 3M, Dow, Westinghouse y General Mills a menudo asignan las labores de desarrollo de nuevos productos a equipos de aventura. Un *equipo de aventura* es un grupo que se integra con personal de diversos departamentos operativos y se le encarga desarrollar un producto o negocio específico. Son una especie de "empresarios internos" a los que se les releva de sus otras obligaciones y se les asigna un presupuesto, un plazo y un entorno "*skunkworks*". Los *skunkworks* son lugares de trabajo informales, a veces cocheras, en los que equipos de "empresarios internos" intentan desarrollar nuevos productos. Vea *Profundice en el estudio del marketing*, "El desarrollo de nuevos productos no es sólo cosa de ingenieros: la sabiduría de los equipos multifuncionales", donde se da más información acerca de los beneficios que obtienen las empresas con los equipos multifuncionales durante el desarrollo de nuevos productos.

Entre las predicciones ecológicas está la de que todos los bosques importantes del mundo podrían desaparecer dentro de los próximos cien años.

La herramienta más avanzada para manejar el proceso de innovación es el *sistema de puertas* empleado por 3M y varias otras empresas.[9] El proceso de innovación se divide en varias etapas. Al final de cada etapa hay una puerta o punto de verificación. El director del proyecto, trabajando con un equipo multifuncional, debe entregar un conjunto de resultados conocidos en cada puerta para que el proyecto pueda pasar a la siguiente etapa. Pasar de la etapa de plan de negocios a la de desarrollo del producto requiere un estudio de investigación de mercado convincente que abarque las necesidades e intereses de los consumidores,

CENTRAL DE INFORMACION REGIONAL

El desarrollo de nuevos productos no es sólo cosa de ingenieros: la sabiduría de los equipos multifuncionales

En su libro tan vendido, *The Soul of a New Machine*, Tracy Kidder describió cómo un grupo de ingenieros de un equipo con lazos muy estrechos desarrolló una nueva computadora revolucionaria para Data General. Estos ingenieros formaban parte de una larga tradición de desarrollo de productos, en la que ingenieros y científicos trabajaban aislados, no sólo de la gente de fuera sino también de otros departamentos de la empresa, para desarrollar productos originales. Aunque relegar el desarrollo de nuevos productos exclusivamente a los ingenieros o científicos a menudo rendía magníficos frutos, también producía graves ineficiencias y miopía de marketing: ingenieros empeñados en crear "una mejor ratonera" cuando los clientes potenciales en realidad no necesitaban ni querían una mejor ratonera.

La venerable tradición de ingenieros trabajando aislados por fin se hizo pedazos a fines de los años ochenta y principios de los años noventa con la implementación de los equipos multifuncionales de nuevos productos. Al sentirse presionados para encoger los ciclos de diseño, sacar provecho a técnicas nuevas y reducir los costos de desarrollo de producto, los fabricantes están transformando el diseño de productos, de una actividad solitaria manejada por los ingenieros, a un proceso dinámico que recibe aportes de muchas funciones de la empresa y también de proveedores clave. En una encuesta de lectores de la revista *Design News and Purchasing*, el 50% de los encuestados dijo que sus empresas usan equipos multifuncionales para desarrollar nuevos productos.

Chrysler, que ahora es el fabricante de automóviles más rentable del mundo, es un pionero en el uso de estos equipos de nuevos productos. A fines de los años ochenta, Chrysler comenzó a juntar diseñadores de automóviles y cohortes del área de compras. El resultado: la eliminación de toda una capa de burocracia del proceso de desarrollo de productos. Desde que instituyó los equipos de diseño multifuncionales, Chrysler ha recortado los ciclos de desarrollo de vehículos nuevos en más del 40% y ha reducido los costos drásticamente. Por ejemplo, a fines de los años ochenta los plazos para el desarrollo de automóviles nuevos en Estados Unidos solían ser de cinco años. Hoy, Chrysler generalmente lleva los automóviles o camionetas nuevos del concepto al mercado en tres años o menos. Otro beneficio importante de añadir personal clave de otras funciones es la creación de más conocimientos. Harley-Davidson reúne personal de ingeniería, compras, fabricación, marketing y proveedores en la etapa conceptual del diseño. En el caso de componentes complejos, como los sistemas de frenos, la empresa ha encargado a proveedores dirigir el desarrollo. "En lugar de contratar empleados que tengan estos conocimientos, estamos apoyándonos en las aptitudes que ya existen dentro de nuestra base de suministro", dice Leroy Zimdars, director de compras para desarrollo de Harley-Davidson.

A pesar de todos los beneficios que generan los equipos de diseño multifuncionales, no hay que engañarse creyendo que formar un equipo y trabajar en uno es fácil. Don H. Lester, gerente de operaciones de una división de Hoechst, lo sabe por experiencia propia. Lester tiene más de 10 años de experiencia como director de equipos de aventura de nuevos productos, y ha desarrollado los siguientes criterios para integrar equipos de aventura de nuevos productos:

- *Estilo de liderazgo y nivel de conocimientos deseado del equipo:* Cuanto más complejo sea el concepto de nuevo producto, más conocimientos es conveniente tener.
- *Habilidades y conocimientos de miembros del equipo:* Hoechst integra sus equipos de aventura con personas que tienen habilidades y conocimientos en química, ingeniería, investigación de mercados, análisis financiero y fabricación. Una empresa diferente escogería otras funciones para que estén representadas en el equipo.
- *Nivel de interés en el concepto específico del nuevo producto:* ¿Hay interés o, lo que es mejor aún, un alto nivel de propiedad y compromiso (un "campeón de concepto")?
- *Potencial para obtener recompensas personales:* "¿Qué voy a ganar?" ¿Qué motiva a los individuos para que quieran participar en este esfuerzo?
- *Diversidad de los miembros del equipo, en el sentido más amplio:* Esto incluye raza, género, nacionalidad, amplitud de experiencia, profundidad de conocimientos, y personalidad. Cuanto mayor sea la diversidad, mayor será la gama de puntos de vista y el potencial del equipo para tomar decisiones.

Fuentes: Don H. Lester, "Critical Success Factors for New Product Development", *Research Technology Management*, enero-febrero de 1998, pp. 36-43; Tim Minahan, "Harley Davidson Revs Up Development Process", *Design News*, 18 de mayo de 1998, pp. S18-S23; Tim Minahan, "Platform Teams Pair with Suppliers to Drive Chrysler to Better Designs", *Purchasing*, 7 de mayo de 1998, pp. 44S3-44S7; "Design Teams Bring Radical Change in Product Development", *Design News*, 18 de mayo de 1998, p. S2; vea también Gary S. Lynn, "New Product Team Learning: Developing and Profiting from Your Knowledge Capital", *California Management Review*, verano de 1998, pp. 74-93.

un análisis competitivo, y una evaluación técnica. Los gerentes de alto nivel examinan los criterios en cada puerta para juzgar si el proyecto merece pasar a la siguiente etapa. Los "porteros" toman una de cuatro decisiones: seguir, matar, detener o reciclar.

Los sistemas de etapa-puerta inyectan disciplina en el proceso de innovación, haciendo que sus pasos sean visibles para todos los participantes y aclarando las obligaciones del director del proyecto y del equipo en cada punto. Entre las empresas que usan el proceso de puerta están Mobil, 3M, Hewlett-Packard y Fluke, una pionera en el campo de los instrumentos electrónicos de mano basada en Seattle. Lego, el fabricante danés de juguetes, sustituye aproximadamente la tercera parte de su línea de productos cada año por nuevos productos. Desde fines de los años ochenta, Lego se ha estado apoyando en un proceso de puerta para el desarrollo de nuevos productos, asegurando que todo se conjunte para agilizar los lanzamientos de nuevos productos.[10]

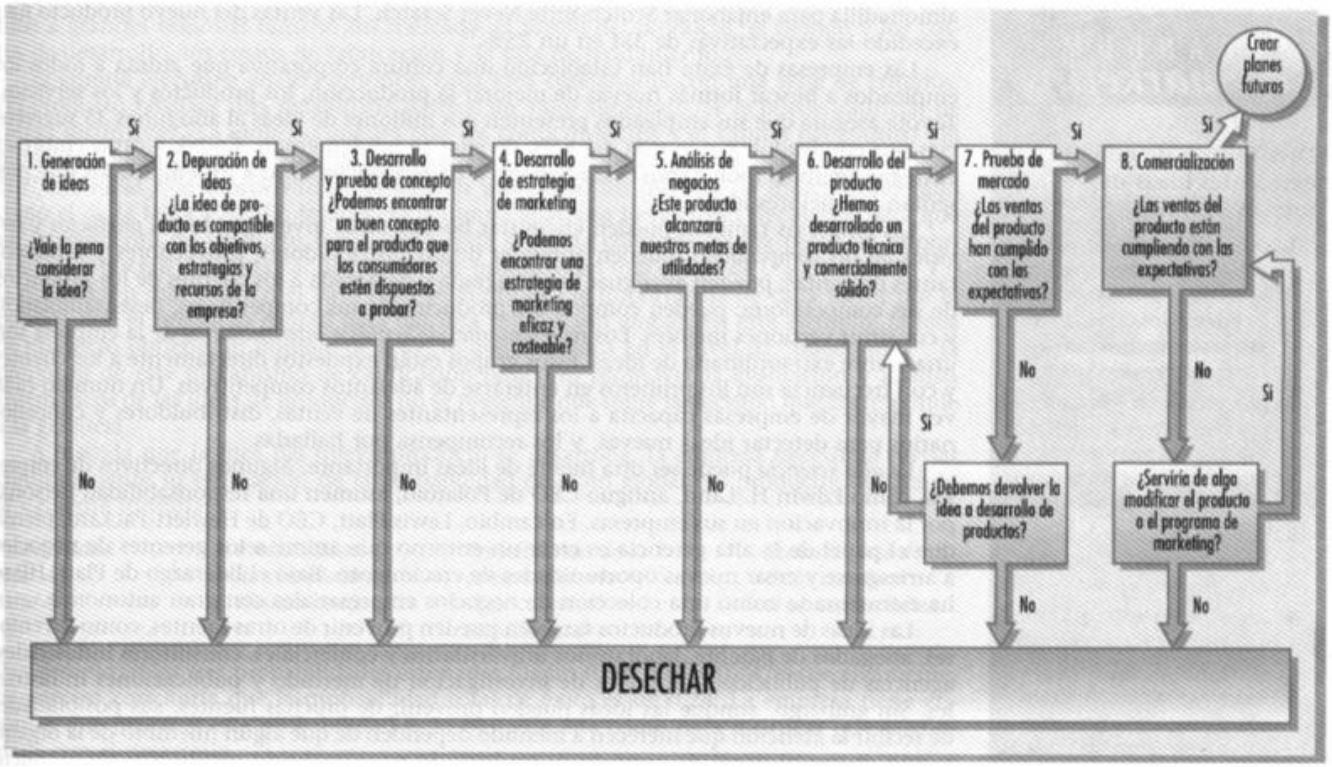


FIGURA 11.1

El proceso de decisión para el desarrollo de nuevos productos

Ahora examinaremos los retos de marketing que surgen en cada una de las ocho etapas del proceso de desarrollo: generación de ideas, depuración de ideas, desarrollo y prueba de conceptos, desarrollo de estrategia de marketing, análisis de negocios, desarrollo de productos, pruebas de mercado y comercialización. En la figura 11.1 se presenta un panorama general de los distintos pasos y decisiones del proceso.

ADMINISTRACIÓN DEL PROCESO DE DESARROLLO: IDEAS

GENERACIÓN DE IDEAS

El proceso de desarrollo de nuevos productos inicia con la búsqueda de ideas. La alta gerencia debe definir el alcance del producto y del mercado y los objetivos del producto; debe especificar qué tanto esfuerzo se dedicará a desarrollar productos que representen adelantos importantes, a modificar productos existentes y a copiar los productos de los competidores. Las ideas de nuevos productos pueden provenir de muchas fuentes: clientes, científicos, competidores, empleados, miembros del canal y la alta gerencia.

El concepto de marketing sostiene que las *necesidades y deseos de los clientes* son el punto de partida lógico para buscar ideas. Hippel ha demostrado que el porcentaje más alto de ideas de nuevos productos industriales se origina en los clientes.[11] Las empresas técnicas pueden aprender mucho estudiando a sus *usuarios de vanguardia*, los clientes que encuentran los usos más avanzados para los productos de la empresa y que reconocen la necesidad de mejora antes que otros clientes. Muchas de las mejores ideas se obtienen pidiendo a los clientes que describan sus problemas con los productos actuales. Por ejemplo, en un intento por incursionar en el mercado de las almohadillas de lana de acero para enjabonar, nicho dominado por SOS y Brillo, 3M organizó ocho sesiones de grupo con consumidores de todo Estados Unidos. 3M preguntó qué problemas tenían los consumidores con las almohadillas para enjabonar tradicionales, y descubrió que la queja más frecuente era que las almohadillas rayaban utensilios de cocina costosos. Este hallazgo originó la idea de la

MEMORÁNDUM de marketing

Diez formas de obtener excelentes ideas de nuevos productos

1. Organizar tertulias de pizza-video, como hace Kodak: sesiones informales en las que grupos de clientes se reúnen con ingenieros y diseñadores de la empresa para comentar problemas y necesidades, y sugerir posibles soluciones.
2. Conceder tiempo libre —tiempo de exploración— para que la gente técnica se dedique a sus propios proyectos favoritos. 3M concede el 15% de tiempo libre; Rohm & Haas otorga el 10%.
3. Hacer que las sesiones de lluvia de ideas de los clientes sean parte estándar de las visitas a la planta.
4. Sondear a los clientes: Averiguar qué les gusta y les disgusta de los productos de usted y de sus competidores.
5. Realizar investigaciones de "observación sin intervención" o "campamento" con los clientes, como hacen Fluke y Hewlett-Packard.
6. Usar rondas iterativas: un grupo de clientes en una habitación que se concentra en identificar problemas, y un grupo de personal técnico en la siguiente habitación, que escucha y sugiere soluciones. Inmediatamente después, las soluciones propuestas se prueban con el grupo de clientes.
7. Preparar una búsqueda por palabras clave que examine de forma rutinaria las publicaciones del ramo de varios países en busca de anuncios de nuevos productos y cosas así.
8. Tratar las exposiciones del ramo como misiones de información estratégica, donde se puede ver todo lo nuevo en una industria bajo un solo techo.
9. Pedir al personal técnico y de marketing que visite los laboratorios de sus proveedores y pase algún tiempo con su personal técnico, averiguando qué hay de nuevo.
10. Preparar una bóveda de ideas, abierta y de fácil acceso. Permita a los empleados examinar las ideas y añadir sus propias ideas constructivas.

Fuente: Adaptado de Robert Cooper, *Product Leadership: Creating and Launching Superior New Products* (Nueva York: Perseus Books, 1998).

almohadilla para enjabonar Scotch-Brite Never Scratch. Las ventas del nuevo producto han excedido las expectativas de 3M en un 25%.[12]

Las empresas de éxito han establecido una cultura corporativa que anima a todos los empleados a buscar formas nuevas de mejorar la producción, los productos y los servicios. Toyota asegura que sus empleados presenten dos millones de ideas al año (unas 35 sugerencias por empleado), y que más del 85% de ellas se implementen. Kodak y otras empresas entregan premios monetarios, vacacionales o de reconocimiento a los empleados que presentan las mejores ideas.

Las empresas también pueden encontrar buenas ideas investigando los *productos y servicios de sus competidores*; pueden aprender de los distribuidores, proveedores y representantes de ventas; pueden averiguar lo que agrada y desagrada a los clientes de los productos de sus competidores; pueden comprar los productos de sus competidores, desensamblarlos, y construir versiones mejores. Los *representantes de ventas e intermediarios* de la empresa son una fuente extraordinaria de ideas. Estos grupos están expuestos directamente a los clientes y con frecuencia son los primeros en enterarse de adelantos competitivos. Un número cada vez mayor de empresas capacita a los representantes de ventas, distribuidores y concesionarios para detectar ideas nuevas, y los recompensa por hallarlas.

La *alta gerencia* puede ser otra fuente de ideas importante. Algunos directivos de empresas, como Edwin H. Land, antiguo CEO de Polaroid, asumen una responsabilidad personal por la innovación en sus empresas. En cambio, Lewis Platt, CEO de Hewlett-Packard, piensa que el papel de la alta gerencia es crear un entorno que anime a los gerentes de negocios a arriesgarse y crear nuevas oportunidades de crecimiento. Bajo el liderazgo de Platt, HP se ha estructurado como una colección de negocios empresariales con gran autonomía.

Las ideas de nuevos productos también pueden provenir de otras fuentes, como inventores, abogados de patente, laboratorios universitarios y comerciales, consultores industriales, agencias de publicidad, empresas de investigación de mercado y publicaciones industriales. Sin embargo, aunque las ideas pueden provenir de muchas fuentes, sus posibilidades de recibir la atención que merecen a menudo dependen de que algún miembro de la organización asuma el papel de *campeón de producto*. Es poco probable que la idea de producto sea objeto de una consideración seria si no tiene un partidario fuerte. Vea el *Memorándum de marketing*, "Diez formas de obtener excelentes ideas de nuevos productos".

DEPURACIÓN DE IDEAS

Cualquier empresa puede atraer ideas buenas si se organiza debidamente. La empresa debe motivar a sus empleados para que presenten sus ideas a un *gerente de ideas* cuyo nombre y número telefónico se hacen llegar a todo mundo. Las ideas se deben escribir y cada semana debe examinarlas un *comité de ideas* que las divide en tres grupos: ideas prometedoras, ideas marginales, e ideas rechazadas. Un miembro del comité investiga cada una de las ideas prometedoras, y presenta un informe al comité. Las ideas prometedoras que sobreviven pasan a un proceso de depuración con todas las de la ley. La empresa debe recompensar a los empleados que presenten las mejores ideas.

Al depurar ideas, la empresa debe evitar dos tipos de errores. Ocurre un *error de DESECHAR* cuando la empresa descarta una idea buena. Es extremadamente fácil encontrar defectos en las ideas de otras personas (Fig. 11.2). Algunas empresas se estremecen al recordar ideas que desecharon: Xerox captó la novedosa promesa de la máquina copiadora de Chester Carlson; no así IBM ni Eastman Kodak. IBM pensó que el mercado para las computadoras personales era diminuto. RCA vio la oportunidad de la radio; la Victor Talking Machine Company no. Marshall Field entendió las singulares posibilidades de desarrollo de mercado de comprar a plazos; Endicott Johnson no.[13] Si una empresa comete demasiados errores de DESECHAR, sus normas son demasiado conservadoras.

Ocurre un *error de CONTINUAR* cuando la empresa permite que una idea deficiente pase a las etapas de desarrollo y comercialización. Podemos distinguir tres tipos de fracasos de producto. Un *fracaso de producto absoluto* pierde dinero; sus ventas no cubren los costos variables. Un *fracaso parcial de producto* pierde dinero, pero sus ventas cubren todos sus costos variables y algunos de los costos fijos. Un *fracaso relativo de producto* produce utilidades pero su tasa de rendimiento es menor que la que se ha fijado la empresa.

El propósito de la depuración es desechar las ideas deficientes lo antes posible. La justificación es que los costos de desarrollo de productos se incrementan sustancialmente en cada etapa de desarrollo sucesiva. Casi todas las empresas exigen que las ideas de nuevos productos se describan en un formato estándar que pueda ser estudiado por un comité de nuevos productos. La descripción presenta la idea, el mercado meta y la competencia, y es-

tima a grandes rasgos el tamaño del mercado, el precio del producto, el tiempo y los costos de desarrollo, los costos de fabricación y la tasa de rendimiento.

El comité ejecutivo analiza entonces cada idea cotejándola con una serie de criterios. ¿El producto satisface una necesidad? ¿Ofrece un valor superior? ¿Se le puede anunciar de forma distintiva? ¿La empresa cuenta con los conocimientos y el capital necesarios? ¿El producto nuevo tendrá el volumen de ventas, crecimiento de ventas y utilidades esperados? Las ideas que sobrevivan se calificarán utilizando un método de índice ponderado como el de la tabla 11.2. En la primera columna aparecen los factores necesarios para que un lanzamiento de producto tenga éxito, y la segunda columna asigna pesos de importancia. La tercera columna califica la idea de producto en una escala de 0 a 1.0, siendo 1.0 la calificación más alta. En el paso final se multiplica la importancia de cada factor por el puntaje que el producto recibió para dar una calificación global. En este ejemplo, la idea de producto obtiene un puntaje de 0.69, lo que lo coloca en el nivel de "buena idea". El propósito de este mecanismo de calificación básico es promover la evaluación y análisis sistemáticos de las ideas de productos; no se pretende que tome la decisión que corresponde a la gerencia.

A medida que la idea del nuevo producto se desarrolla, la empresa necesitará revisar continuamente su estimación de la probabilidad de éxito global del producto, utilizando la siguiente fórmula:

Probabilidad total de éxito	=	*Probabilidad de completarse técnicamente*	×	*Probabilidad de comercializarse si se completó técnicamente*	×	*Probabilidad de éxito económico si se comercializa*

Por ejemplo, si las tres probabilidades estimadas fueran 0.50, 0.65 y 0.74, respectivamente, la empresa concluiría que la probabilidad total de éxito es de 0.24. La empresa tiene entonces que juzgar si esta probabilidad es lo bastante alta como para justificar que se continúe con el desarrollo.

ADMINISTRACIÓN DEL PROCESO DE DESARROLLO: DEL CONCEPTO A LA ESTRATEGIA

DESARROLLO Y PRUEBA DE CONCEPTOS

Las ideas atractivas deben refinarse para convertirlas en conceptos de producto susceptibles de probarse. Una *idea de producto* es un posible producto que la empresa podría ofrecer al mercado. Un *concepto de producto* es una versión elaborada de la idea expresada en términos que el consumidor pueda entender.

Desarrollo de conceptos

Ilustraremos el desarrollo de conceptos con la situación siguiente: Una empresa grande procesadora de alimentos grande tiene la idea de producir un polvo que se añade a la leche para mejorar su valor nutritivo y su sabor. Ésta es una idea de producto, pero los consumidores no compran ideas de producto; compran conceptos de producto.

Una idea de producto se puede convertir en varios conceptos. La primera pregunta es: ¿Quién usará este producto? El polvo puede dirigirse a los bebés, niños, adolescentes, adultos jóvenes o maduros. Segunda, ¿qué beneficio primario debe proporcionar este producto? ¿Sabor, nutrición, refresco, energía? Tercera, ¿cuándo consumirá la gente esta bebida? ¿En el desayuno, a media mañana, al almorzar, a media tarde, en la cena, ya entrada la noche? Al contestar estas preguntas, la empresa puede formar varios conceptos:

- *Concepto 1:* Una bebida instantánea que pueden tomar en la mañana adultos que desean un desayuno rápido y nutritivo sin preparar platillos.
- *Concepto 2:* Una sabrosa bebida entre horas para que los niños la beban y se refresquen a media mañana.
- *Concepto 3:* Un suplemento saludable que adultos mayores pueden tomar en la noche antes de acostarse.

Cada concepto representa un *concepto de categoría* que define la competencia del producto. Una bebida instantánea para el desayuno competiría contra los huevos con tocino,

FIGURA 11.2

Fuerzas que se oponen a las nuevas ideas

Fuente: Autorizado por Jerold Panas, Young & Partners, Inc.

TABLA 11.2

Mecanismo para calificar ideas de producto

Requisitos para el éxito del producto	Peso relativo (a)	Puntaje de producto (b)	Calificación de producto (c = a × b)
Producto único o superior	.40	.8	.32
Cociente desempeño/costo alto	.30	.6	.18
Apoyo monetario de marketing alto	.20	.7	.14
Falta de competencia fuerte	.10	.5	.05
Total	1.00		.69*

*Escala de calificación: 00-.30 deficiente; .31-.60 regular; .61-.80 bueno. Calificación mínima de aceptación: .61

(a) Mapa de posicionamiento de producto (mercado del desayuno)

(b) Mapa de posicionamiento de marca (mercado de desayunos instantáneos)

FIGURA 11.3

Posicionamiento de producto y marca

cereales para el desayuno, café y bizcochos, y otras alternativas de desayuno. Una bebida sabrosa entre horas competiría contra las gaseosas, los jugos de frutas y otras alternativas para quitar la sed.

Supongamos que el concepto de bebida para desayuno instantáneo es la más atractiva. El siguiente paso es determinar dónde estaría este producto en polvo en relación con otros productos para el desayuno. En la figura 11.3(a) se usan las dos dimensiones de costo y tiempo de preparación para crear un *mapa de posicionamiento del producto* para la bebida de desayuno. Una bebida instantánea para el desayuno ofrece bajo costo y rápida preparación. Su competidor más cercano es el cereal frío; su competidor más lejano son los huevos con tocino. Se puede usar estos contrastes al comunicar y promover el concepto en el mercado.

Ahora el concepto de producto se tiene que convertir en un *concepto de marca*. La figura 11.3(b) es un *mapa de posicionamiento de marca* que muestra las posiciones actuales de tres marcas existentes de bebidas instantáneas para el desayuno. La empresa necesita decidir cuánto cobrará y qué tantas calorías debe tener su bebida. La nueva marca se distinguiría en el mercado de precio mediano, contenido calórico mediano o en el mercado de precio alto y alto contenido calórico. La empresa no querrá posicionar el producto junto a una marca existente, donde tendría que luchar por obtener participación del mercado.

Prueba de conceptos

La prueba de conceptos implica presentar el concepto de producto a consumidores meta apropiados y determinar sus reacciones. Los conceptos se pueden presentar simbólica o físicamente. Sin embargo, cuanto más se parezcan al producto o experiencia final los conceptos a probar, más de fiar será la prueba de concepto. En el pasado crear prototipos físicos era costoso y tardado, pero los programas de diseño y fabricación asistidos por computadora han cambiado todo eso. Hoy día las empresas pueden diseñar productos físicos alternativos (Por ejemplo, aparatos pequeños o juguetes) en una computadora y luego producir modelos de plástico de cada uno. Los consumidores potenciales pueden ver los modelos de plástico y expresar sus reacciones.[14]

Las empresas también están usando la realidad virtual para probar conceptos de producto. Los programas de realidad virtual emplean computadoras y dispositivos sensoriales (como guantes o *goggles*) para simular la realidad. Gadd International ha desarrollado una herramienta de investigación llamada Simul-Shop, un sistema de realidad virtual en CD-ROM que recrea situaciones de compras en las que los investigadores pueden probar las reacciones de los consumidores ante factores como posicionamiento de producto, presentación en la tienda y diseños de envases. Supongamos que un productor de cereales quiere probar las reacciones a un nuevo envase y a un nuevo posicionamiento en los anaqueles de la tienda. Con la ayuda de Simul-Shop en una PC estándar de escritorio, los compradores de prueba inician su expedición de compras con una pantalla que muestra el exterior de una tienda de comestibles. Ellos hacen clic para ingresar en la tienda virtual y se les guía a la sección apropiada de la tienda. Una vez ahí, ellos pueden examinar los anaqueles, tomar diversos paquetes de cereal, girarlos, leer las etiquetas, e incluso voltearse para ver qué hay en el anaquel que está atrás. Un director de investigación de Gadd explica: "Una vez que los usuarios se mueven hacia el artículo que queremos probar, pueden examinar diferentes presentaciones, organizaciones del anaquel y colores del envase. Dependiendo de la actividad, hasta podemos preguntar a los usuarios por qué hicieron lo que hicieron."[15]

Muchas empresas actuales usan *ingeniería impulsada por el cliente* para diseñar nuevos productos. Esta práctica da mucha importancia a la incorporación de las preferencias de los clientes en el diseño final. He aquí cómo una empresa utiliza la World Wide Web para mejorar su ingeniería impulsada por el cliente.

■ **National Semiconductor** Esta empresa, basada en Santa Clara, California, ha usado "applets" —sencillas aplicaciones multimedia escritas en Java— y tecnologías de búsqueda paramétrica para ofrecer toda su base de datos de productos en la Web. Como National Semiconductor puede rastrear las búsquedas de los clientes, puede determinar las métricas de desempeño que ellos consideran más importantes. A veces, dice el gerente de servicios de Web de la empresa, es más importante saber cuándo un cliente no encontró un producto que cuándo sí lo halló. Esa información ayuda a la empresa a reducir el tiempo necesario para identificar nichos de mercado y desarrollar nuevos productos. Básicamente, se trata de una investigación de mercados de alta calidad... gratuita.[16]

La prueba de conceptos implica presentar a los clientes una versión elaborada del concepto. He aquí la elaboración del concepto 1 de nuestro ejemplo de bebida:

> Nuestro producto es una mezcla en polvo que se añade a la leche para preparar un desayuno instantáneo que aporta todos los nutrimentos requeridos, además de un rico sabor y gran comodidad. El producto se ofrecería en tres sabores (chocolate, vainilla y fresa) y vendría en sobres individuales, seis en cada paquete, a $2.49 dólares el paquete.

Después de recibir esta información, los consumidores contestan las siguientes preguntas:

Pregunta	Dimensión del producto que se mide
1. ¿Los beneficios le parecen claros y creíbles?	*Comunicabilidad* y *credibilidad*. Si los puntajes son bajos, el concepto se debe afinar o modificar.
2. ¿Considera que este producto resuelve un problema o satisface una necesidad suya?	*Nivel de necesidad*. Cuanto más fuerte sea la necesidad, mayor será el interés esperado del consumidor.
3. ¿Tratan otros productos de satisfacer actualmente esta necesidad y lo logran?	*Nivel de brecha*. Cuanto más amplia sea la brecha, mayor será el interés esperado del consumidor. El nivel de necesidad se puede multiplicar por el nivel de brecha para producir un *puntaje de necesidad-brecha*. Si este puntaje es alto, el consumidor considera que el producto satisface una necesidad apremiante que las alternativas disponibles no satisfacen.
4. ¿Es el precio razonable en relación con el valor?	*Valor percibido*. Cuanto más alto sea el valor percibido, mayor será el interés esperado del consumidor.
5. ¿Compraría usted el producto? (en definitiva, probablemente, probablemente no, de ninguna manera)	*Intención de compra*. Ésta sería alta en el caso de consumidores que contestaron positivamente las tres preguntas anteriores.
6. ¿Quién usaría este producto, cuándo y con qué frecuencia?	*Usuarios meta, ocasiones de compra* y *frecuencia de compra*.

Las respuestas de los encuestados indican si el concepto tiene un amplio e intenso atractivo para los consumidores, contra qué productos compite el nuevo producto, y cuáles consumidores son los mejores objetivos. Los niveles de necesidad-brecha y los de intención de compra se pueden cotejar con normas para la categoría del producto para ver si el concepto tiene visos de ganador, apuesta arriesgada o perdedor. Un fabricante de comestibles rechaza cualquier concepto que obtiene un puntaje de menos del 40% en la pregunta de intención de compra (el 40% dice que en definitiva lo compraría).

Análisis conjunto

Las preferencias de los consumidores por otros conceptos de producto se pueden medir mediante *análisis conjunto*, un método para derivar los valores de utilidad que los consumidores asignan a los diferentes niveles de los atributos de un producto. Se muestra a los encuestados diferentes ofertas hipotéticas que se forman combinando niveles variables de los atributos, y luego se les pide que ordenen las distintas ofertas. La gerencia puede identificar la oferta más atractiva y la participación estimada de mercado, así como las utilidades que la empresa podría obtener.

La diabetes, un problema de salud importante, afectará a más de 140 millones de personas en todo el mundo al principio del nuevo milenio. Las investigaciones sobre alternativas vegetales a la insulina pronto podrían ofrecer nuevos y mejores tratamientos.

La clonación de órganos es otra propuesta para el nuevo milenio.

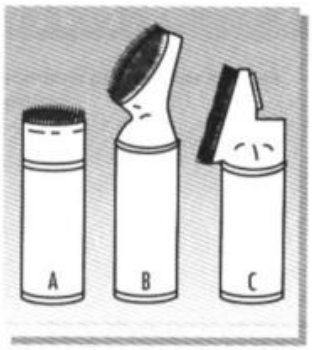


FIGURA 11.4

Muestras para análisis conjunto

Green y Wind han ilustrado este enfoque en relación con el desarrollo de un nuevo agente desmanchador y limpiador de alfombras para uso casero.[17] Supongamos que la empresa que quiere sacar al mercado el nuevo producto está considerando cinco elementos de diseño:

- Tres diseños de envase (A, B, C; vea la figura 11.4)
- Tres nombres de marca (K2R, Glory, Bissell)
- Tres precios ($1.19, $1.39, $1.59)
- Un posible sello de aprobación de Good Housekeeping (sí, no)
- Una posible garantía de devolución del dinero (sí, no)

Aunque el investigador puede formar 108 posibles conceptos de producto ($3 \times 3 \times 3 \times 2 \times 2$), sería demasiado pedir a los consumidores ordenar 108 conceptos. Se puede escoger una muestra de, digamos, 18 conceptos de producto contrastantes, y los consumidores los ordenarían del más preferido al menos preferido.

Ahora el mercadólogo utiliza un programa estadístico para calcular las funciones de utilidad para el consumidor de cada uno de los cinco atributos (Fig. 11.5). La utilidad varía entre cero y uno; cuanto mayor es la utilidad, más fuerte es la preferencia del consumidor por ese nivel del atributo. En lo tocante a la presentación, vemos que el envase B es el preferido, seguido por C y después A (A casi no tiene utilidad). Los nombres preferidos son Bissell, K2R y Glory, en ese orden. La utilidad para el consumidor varía en relación inversa con el precio. Se prefiere el sello de Good Housekeeping, pero no añade mucha utilidad y quizá no valdría la pena hacer el esfuerzo por obtenerlo. Hay una clara preferencia por una garantía de "su satisfacción o la devolución de su dinero". Conjuntando estos resultados, vemos que la oferta más deseable para el consumidor sería el diseño de envase B, con el nombre de marca Bissell, a un precio de $1.19, con un sello de Good Houskeeping y una garantía de devolución del dinero.

También podemos determinar la importancia relativa de cada atributo para el consumidor: la diferencia entre el nivel de utilidad más alto y más bajo para ese atributo. Cuanto mayor es la diferencia, más importante es el atributo. Es evidente que este consumidor considera que el precio y el diseño del envase son los atributos más importantes, seguidos de la garantía de devolución del dinero, el nombre de marca y, por último, el sello de Good Housekeeping.

Si se obtienen datos de preferencia de una muestra adecuada de consumidores meta, pueden servir para estimar la participación de mercado que cualquier oferta específica probablemente alcanzará, dado cualquier supuesto acerca de la respuesta competitiva. Sin embargo, es posible que la empresa no lance la oferta de mercado que promete ganar la mayor participación de mercado por consideraciones de costo. La oferta más atractiva para los clientes no siempre es la más rentable.

En ciertas condiciones, los investigadores recaban los datos no con una descripción completa de cada oferta sino presentando dos factores a la vez. Por ejemplo, se podría mostrar a los encuestados una tabla con tres niveles de precio y tres tipos de envase y preguntárseles cuál de las nueve combinaciones les gustaría más, cuál les gustaría en segundo lugar, etc. Luego se les mostraría otra tabla con combinaciones de otras dos variables. Este enfoque podría ser más fácil de usar cuando hay muchas variables y posibles ofertas; sin embargo, es menos realista porque los encuestados se están concentrando en sólo dos variables a la vez.

Entre los nuevos fármacos para el mileno estarán estimuladores de la memoria que podrían ayudar a miles de víctimas del mal de Alzheimer.

El análisis conjunto se ha convertido en una de las herramientas de desarrollo y prueba de conceptos más utilizada. Marriott diseñó su concepto de hoteles Courtyard con la ayuda del análisis conjunto. Otras aplicaciones han incluido servicios de líneas aéreas, medicamentos y atributos de tarjeta de crédito.

DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE MARKETING

Después de las pruebas, el gerente de nuevos productos debe crear un plan estratégico de marketing preliminar para introducir el producto en el mercado. El plan consta de tres partes. La primera parte describe el tamaño del mercado meta, su estructura y comportamiento; el posicionamiento que se planea dar al producto; y las metas en cuanto a ventas, participación de mercado y utilidades que se buscan en los primeros años:

> El mercado meta para la bebida instantánea de desayuno consiste en familias con hijos que estarían dispuestos a probar una nueva forma de desayuno cómoda, nutritiva y de bajo costo. La marca de la empresa se posicionará en el extremo de precio alto y alta calidad de la categoría de bebidas instantáneas para el desayuno. En un principio, la empresa tratará de vender 500,000 cajas, lo que equivale al 10% del mercado, sin que la pérdida del primer año rebase los $1.3 millones de

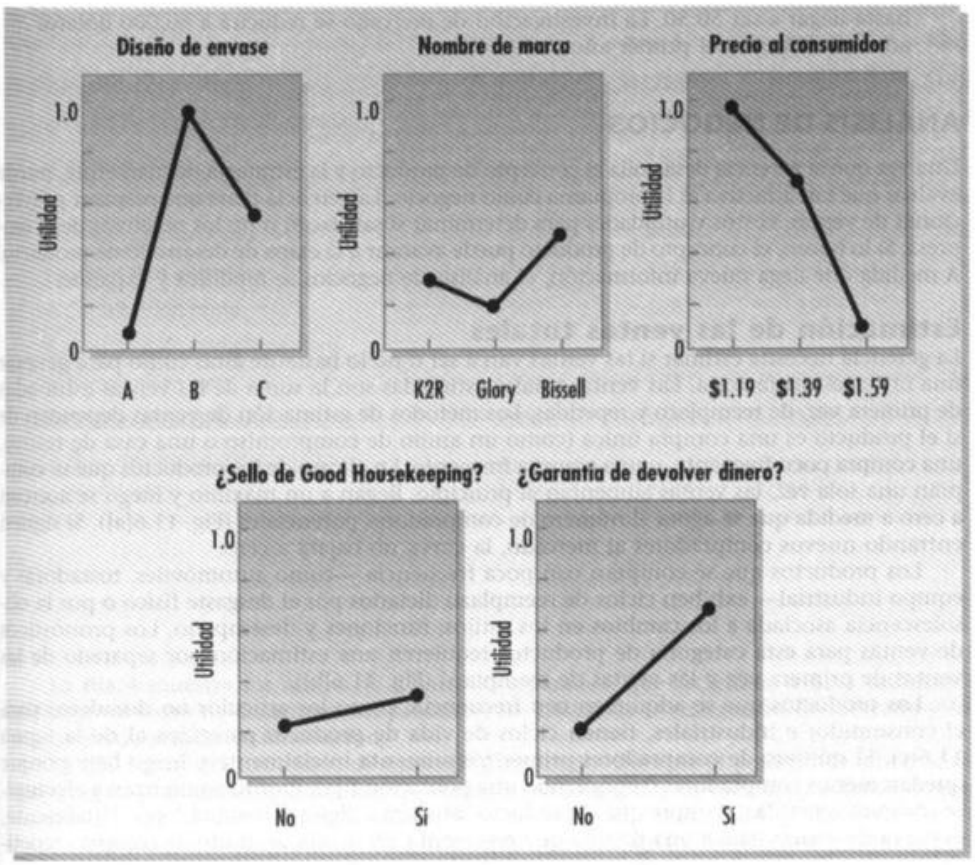


FIGURA 11.5

Funciones de utilidad basadas en análisis conjunto

dólares. En el segundo año la meta será de 700,000 cajas o 14% del mercado, con una utilidad proyectada de 2.2 millones de dólares.

La segunda parte define los planes en cuanto a precio, estrategia de distribución y presupuesto de marketing para el primer año:

> El producto se ofrecerá en sabores de chocolate, vainilla y fresa en sobres individuales de seis por paquete, con un precio al detalle de 2.49 dólares por paquete. Habrá 48 paquetes en cada caja, y el precio por caja a los distribuidores será de 24 dólares. Durante los dos primeros meses, se ofrecerá a los distribuidores una caja gratis por cada cuatro cajas que compren, más complementos por publicidad cooperativa. Se distribuirán muestras gratis de puerta en puerta. Aparecerán cupones de 20¢ de descuento en los diarios. El presupuesto total para promoción de ventas será de 2.9 millones de dólares. El presupuesto de publicidad de 6 millones de dólares se dividirá 50:50 entre la publicidad nacional y la local. Dos terceras partes se dedicarán a la televisión y una tercera parte, a los diarios. El texto de los anuncios hará hincapié en los conceptos de beneficio nutricional y comodidad. El concepto de ejecución de publicidad girará alrededor de un niño que bebe el desayuno instantáneo y se pone fuerte al crecer. Durante el primer año se gastará 100,000 dólares en investigación de mercado para comprar auditorías de tiendas e información de paneles de consumidores a fin de vigilar la reacción del mercado y las tasas de compra.

La tercera parte del plan estratégico de marketing describe las metas en cuanto ventas y utilidades a largo plazo, y la estrategia de mezcla de marketing al paso del tiempo:

> La empresa quiere conseguir una participación de mercado del 25% y obtener un rendimiento sobre la inversión, después de impuestos, del 12%. Para lograr este rendimiento, la calidad del producto será alta inicialmente y se mejorará con el tiempo mediante investigación técnica. El precio estará en un principio en un nivel alto y se bajará gradualmente para expandir el mercado y enfrentar la competencia. El presupuesto de promoción total se incrementará cada año cerca del 20%, con una partición publicidad-promoción de ventas inicial de 65:35, que evolucionará

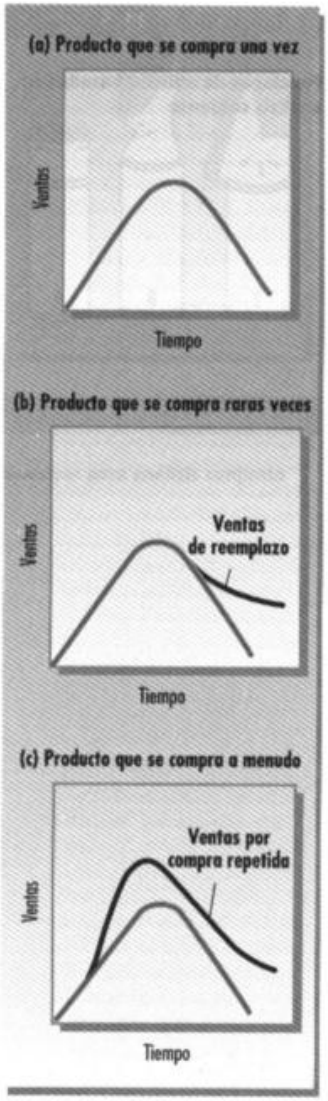


FIGURA 11.6

Ventas durante el ciclo de vida del producto para tres tipos de productos

hasta llegar a ser 50:50. La investigación de mercado se reducirá a 60,000 dólares anuales después del primer año.

ANÁLISIS DE NEGOCIOS

Una vez que la gerencia desarrolla el concepto de producto y la estrategia de marketing, puede evaluar qué tan atractiva es la propuesta como negocio. La gerencia tiene que preparar proyecciones de ventas, costos y utilidades para determinar si satisfacen o no los objetivos de la empresa. Si lo hacen, el concepto de producto puede avanzar a la etapa de desarrollo de producto. A medida que llega nueva información, el análisis de negocios se modifica y expande.

Estimación de las ventas totales

La gerencia necesita estimar si las ventas van a ser o no lo bastante altas como para generar una utilidad satisfactoria. Las ventas totales estimadas son la suma de las ventas estimadas de primera vez, de reemplazo y repetidas. Los métodos de estimación de ventas dependen de si el producto es una compra única (como un anillo de compromiso o una casa de retiro), una compra poco frecuente, o una compra frecuente. En el caso de los productos que se compran una sola vez, las ventas aumentan al principio, llegan a un máximo y luego se acercan a cero a medida que se agota el número de compradores potenciales (Fig. 11.6[a]). Si siguen entrando nuevos compradores al mercado, la curva no bajará a cero.

Los productos que se compran con poca frecuencia —como automóviles, tostadoras y equipo industrial— exhiben ciclos de reemplazo dictados por el desgaste físico o por la obsolescencia asociada a los cambios en los estilos, funciones y desempeño. Los pronósticos de ventas para esta categoría de productos requieren una estimación por separado de las ventas de primera vez y las ventas de reemplazo (Fig. 11.6[b]).

Los productos que se adquieren con frecuencia, como los artículos no duraderos para el consumidor e industriales, tienen ciclos de vida de producto parecidos al de la figura 11.6(c). El número de compradores primerizos aumenta inicialmente y luego baja porque quedan menos compradores (suponiendo una población fija). Pronto comienzan a efectuarse compras repetidas, siempre que el producto satisfaga a algunos compradores. Finalmente, la curva de ventas baja a una llanura que representa un nivel constante de compras repetidas; a estas alturas, el producto ya no se considera nuevo.

Al estimar las ventas de un nuevo producto, la primera tarea del gerente consiste en estimar las compras por primera vez del nuevo producto en cada periodo. Para ello disponemos de varias técnicas. Para estimar las ventas de reemplazo, la gerencia tiene que investigar la *distribución de edades de supervivencia* del producto, es decir, el número de unidades que fallan en el año uno, dos, tres, etc. El extremo bajo de la distribución indica cuándo ocurrirán las primeras ventas de reemplazo. Los tiempos reales del reemplazo dependarán de diversos factores. Puesto que es difícil estimar las ventas de reemplazo antes que que comience a usarse el producto, algunos fabricantes basan la decisión de lanzar o no un nuevo producto exclusivamente en la estimación de ventas de primera vez.

En el caso de un nuevo producto que se compra con frecuencia, la empresa tiene que estimar las ventas repetidas además de las ventas de primera vez. Una tasa alta de compras repetidas implica que los clientes están satisfechos; es probable que las ventas se mantengan altas incluso después de efectuarse todas las compras de primera vez. La empresa debe tomar nota del porcentajé de compras repetidas que se efectúan en cada clase de compras repetidas: aquellos que recompran una vez, dos veces, tres veces, etc. Algunos productos y marcas se compran unas cuantas veces y luego se abandonan.[18]

Estimación de costos y utilidades

Después de preparar el pronóstico de ventas, la gerencia debe estimar los costos y utilidades esperados. Los departamentos de investigación y desarrollo, fabricación, marketing y finanzas estiman los costos. En la tabla 11.3 se ilustra una proyección a cinco años de las ventas, costos y utilidades de la bebida instantánea para el desayuno.

La fila 1 muestra los ingresos por ventas proyectados para el periodo de cinco años. La empresa espera vender $11,889,000 (aproximadamente 500,000 cajas a 24 dólares cada caja) durante el primer año. Esta proyección de ventas se basa en una serie de supuestos acerca de la tasa de crecimiento del mercado, la participación de mercado de la empresa y el precio de fábrica que se logrará.

La fila 2 muestra el costo de la mercancía vendida, que oscila alrededor del 33% de los ingresos por ventas. Este costo se obtiene estimando el costo medio de la mano de obra, los ingredientes y el material de empaque por caja.

La fila 3 muestra el margen bruto esperado, que es la diferencia entre los ingresos por ventas y el costo de la mercancía vendida.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1. Ingresos por ventas	$0	$11,889	$15,381	$19,654	$28,253	$32, 491
2. Costo de la mercancía vendida	0	3,981	5,150	6,581	9,461	10,880
3. Margen bruto	0	7,908	10,231	13,073	18,792	21,611
4. Costos de desarrollo	−3,500	0	0	0	0	0
5. Costos de marketing	0	8,000	6,460	8,255	11,866	13,646
6. Costos fijos asignados	0	1,189	1,538	1,965	2,825	3,249
7. Contribución bruta	−3,500	−1,281	2,233	2,853	4,101	4,716
8. Contribución complementaria	0	0	0	0	0	0
9. Contribución neta	−3,500	−1,281	2,233	2,853	4,101	4,716
10. Contribución descontada (15%)	−3,500	−1,113	1,691	1,877	2,343	2,346
11. Flujo de efectivo descontado acumulativo	−3,500	−4,613	−2,922	−1,045	1,298	3,644

TABLA 11.3

Estado de flujo de efectivo proyectado a cinco años (en miles de dólares)

La fila 4 muestra los costos de desarrollo esperados, que ascienden a $3.5 millones e incluyen el costo de desarrollo del producto, los costos de investigación de mercado y los costos de desarrollo de fabricación.

La fila 5 muestra los costos de marketing estimados durante el periodo de cinco años, que cubren publicidad, promoción de ventas e investigación de mercado, además de una cantidad asignada a cobertura de la fuerza de ventas y administración de marketing.

La fila 6 muestra la parte de los gastos fijos que se asigna a este nuevo producto para cubrir la parte que le corresponde de los costos por concepto de salarios de ejecutivos, calefacción, iluminación, etcétera.

La fila 7, la contribución bruta, se obtiene restando al margen bruto los tres costos anteriores.

La fila 8, la contribución complementaria, indica cualquier cambio en los ingresos de otros productos que maneja la empresa causado por la introducción del nuevo producto. Este concepto tiene dos componentes. Los ingresos agregados son ingresos adicionales de otros productos de la empresa que son resultado de la adición de este producto a la línea. Los ingresos robados ("canibalizados") son la merma en los ingresos de otros productos de la empresa que es resultado de la adición de este producto a la línea.[19] En la tabla 11.3 estamos suponiendo que no hay contribuciones complementarias.

La fila 9 muestra la contribución neta, que en este caso es igual a la contribución bruta.

La fila 10 muestra la contribución descontada, es decir, el valor presente de cada contribución futura descontada al 15% anual. Por ejemplo, la empresa no recibirá $4,716,000 sino hasta el quinto año. Esa cantidad sólo vale $2,346,000 hoy si suponemos que la empresa podría ganar un rendimiento del 15% si invirtiera su dinero en otra cosa.[20]

Por último, la fila 11 muestra el flujo de efectivo descontado acumulativo, que es la acumulación de las contribuciones anuales de la fila 10. Aquí nos interesan principalmente dos cosas. La primera es la exposición máxima de la inversión, que es la pérdida más alta que podría generar el proyecto. Vemos que la empresa podría perder como máximo $4,613,000 en el año 1. El segundo es el periodo de recuperación, que es el tiempo en el que la empresa recuperará toda su inversión, incluido el rendimiento incorporado del 15%. Aquí el periodo de recuperación es de aproximadamente tres y medio años. Por tanto, la gerencia tiene que decidir si arriesgará o no una pérdida máxima de inversión de $4.6 millones, con un posible periodo de recuperación de tres y medio años.

Las empresas utilizan otras medidas financieras para evaluar los méritos de una propuesta de nuevo producto. La más sencilla es el *análisis de punto de equilibrio*, en el que la gerencia estima cuántas unidades del producto tendría que vender la empresa para salir a mano, con el precio y la estructura de costos dados. Si la gerencia cree que las ventas podrían llegar con facilidad a la cifra de punto de equilibrio, es probable que el proyecto pase a la etapa de desarrollo del producto.

El método más complejo para estimar utilidades es el *análisis de riesgo*. En este caso se hacen tres estimaciones (optimista, pesimista y más probable) para cada variable incierta

A medida que aumente la longevidad, también aumentará la necesidad de nuevos fármacos y productos que ayuden a la gente a vivir no sólo más, sino mejor.

que afecte la rentabilidad en un entorno de marketing dado y suponiendo cierta estrategia de marketing para el periodo de planeación. La computadora simula los posibles desenlaces y calcula una distribución de probabilidad de la tasa de rendimiento que muestra la gama de posibles tasas de rendimiento y sus probabilidades.[21]

LA ADMINISTRACIÓN DEL PROCESO DE DESARROLLO: DEL DESARROLLO A LA COMERCIALIZACIÓN

DESARROLLO DE PRODUCTOS

Si el concepto de producto aprueba el análisis de negocios, pasa a investigación y desarrollo o ingeniería para convertirse en un producto físico. Hasta ahora el concepto sólo ha existido como una descripción textual, un plano o un prototipo. Este paso implica un incremento considerable en la inversión que hace que los costos en los que se incurrió en las etapas anteriores parezcan insignificantes. En esta etapa la empresa determinará si la idea de producto se puede traducir en un producto técnica y comercialmente factible. Si no es así, el costo acumulado del proyecto se perderá, y lo único que se ganará será cualquier información útil que se haya obtenido durante el proceso.

La tarea de traducir los requisitos de los clientes meta en un prototipo funcional se facilita con una serie de métodos que se conocen como *despliegue de función de calidad* (QFD, por sus siglas en inglés). La metodología toma la lista de *atributos deseados por el cliente* (AC) generada por la investigación de mercados y la convierte en una lista de *atributos de ingeniería* (AI) que los ingenieros pueden utilizar. Por ejemplo, los clientes de un camión propuesto podrían querer cierta tasa de aceleración (AC). Los ingenieros pueden convertir esto en el caballaje requerido y otros equivalentes en ingeniería (AIs). La metodología permite medir los sacrificios y costos que implica ofrecer lo que los clientes quieren. Una contribución importante del QFD es que mejora la comunicación entre los mercadólogos, ingenieros y el personal de fabricación.[22]

Se encontrarán nuevos usos para los productos. Los investigadores han descubierto que tamoxifén, un anticonceptivo fallido, podría ser eficaz para reducir en un 50% el riesgo de padecer cáncer de mama.

El departamento de investigación y desarrollo crea una o más versiones físicas del concepto de producto. Su meta es encontrar un prototipo que, a los ojos del consumidor, encarne los atributos clave descritos en la declaración del concepto de producto, que opere de forma segura cuando se usa en condiciones normales, y que se pueda producir dentro de los costos de fabricación presupuestados.

El desarrollo y fabricación de un prototipo funcional puede tomar días, semanas, meses o incluso años. El diseño de un nuevo avión comercial requiere varios años de trabajo de desarrollo, pero la tecnología de realidad virtual avanzada está agilizando el proceso. Las empresas que diseñan y prueban productos mediante simulación, por ejemplo, tienen la flexibilidad necesaria para responder a nueva información y resolver dudas explorando rápidamente otras alternativas.

- **Boeing** En Boeing, el desarrollo totalmente digital del avión 777 utilizó una "persona" generada por computadora que trepaba al interior del diseño tridimensional en la pantalla para mostrar qué tan difícil sería para un mecánico vivo acceder a los sistemas que requieren mantenimiento. Este modelado por computadora permitió a los ingenieros detectar errores que de otra manera sólo se habrían descubierto hasta que una persona comenzara a trabajar con un prototipo físico. Al evitar la tardanza y el costo asociados a la construcción de prototipos físicos en varias etapas, el proceso de desarrollo de Boeing ha adquirido la flexibilidad necesaria para evaluar una gama más amplia de opciones de diseño que antes se consideraba imposible.[23]

Hasta el desarrollo de un nuevo sabor puede tomar tiempo. Maxwell House descubrió que los consumidores querían un café que fuera "audaz, vigoroso y de sabor profundo". Sus técnicos de laboratorio pasaron más de cuatro meses trabajando con varias mezclas de café y sabores para formular un sabor correspondiente que resultó ser demasiado costoso en producción. La empresa redujo el costo de la mezcla para no rebasar el costo de fabricación objetivo, pero el cambio hizo que el sabor cambiara también y la nueva marca no se vendió bien en el mercado.

Con el surgimiento de la World Wide Web, se hace necesaria una creación más rápida de prototipos y procesos de desarrollo más flexibles. Michael Schrage, investigador asociado

MARKETING PARA EL MILENIO

Desarrollo de productos en la era de Internet: la historia de Netscape Navigator

Los procesos de desarrollo [de productos] tradicionales... están muy estructurados. Un producto futuro se diseña, desarrolla, transfiere a producción y se saca al mercado en fases sucesivas claramente articuladas... En contraste, el desarrollo flexible de productos aplaza lo más posible comprometerse con una configuración de diseño final. Así pues, la fase de desarrollo de concepto y la fase de implementación —la traducción del concepto en una realidad— se traslapan en lugar de ir una tras la otra en sucesión. Si las empresas aceptan la necesidad de efectuar cambios y reducen el costo de efectuarlos, podrán responder a la nueva información que surja durante el desarrollo de un producto.

Si la tecnología, las características del producto y las condiciones competitivas son predecibles o evolucionan lentamente, un proceso de desarrollo tradicional funciona bien. En cambio, en los entornos de negocios turbulentos un enfoque secuencial... es más que ineficiente; corre el riesgo de crear un producto obsoleto, uno que no satisfaga las necesidades de los clientes o que no aproveche las tecnologías más recientes. [Netscape enfrentó precisamente este tipo de entorno turbulento cuando desarrolló la segunda generación de su navegador Web Navigator.] El gigante de la industria, Microsoft, que ya había instituido su propio proceso de desarrollo de productos flexible, estaba preparando un producto que compitiera con Navigator...

Netscape introdujo Navigator 2.0 en el mercado en enero de 1996 y de inmediato comenzó a desarrollar la siguiente versión, Navigator 3.0, que saldría al mercado en agosto de ese mismo año. El grupo de desarrollo de Netscape —que incluía personal de ingeniería, marketing y apoyo a clientes— produjo rápidamente el primer prototipo. Para el 14 de febrero, apenas seis semanas después de iniciado el proyecto, el grupo ya había colocado una versión Beta o de programa en el sitio Web de proyectos internos de la empresa para que el personal de desarrollo lo probara. Aunque muchas de las funciones proyectadas todavía no estaban disponibles, el prototipo capturaba suficiente de la esencia del nuevo producto como para generar una retroalimentación inteligible de los miembros del grupo de desarrollo. El 22 de febrero, menos de dos semanas después, el equipo colocó en el sitio una versión actualizada, Beta 1, también exclusiva para el personal de desarrollo interno. A principios de marzo, habiéndose depurado los principales errores del producto, la primera versión al público, Beta 2, apareció en el sitio Web de Netscape. A partir de entonces, cada dos o tres semanas aparecieron versiones públicas adicionales hasta la fecha oficial de salida al mercado de agosto, y en cada iteración beta aparecían refinamientos graduales.

La sucesión de versiones beta fue en extremo útil para Netscape porque permitió al equipo de desarrollo reaccionar tanto a la retroalimentación de los usuarios como a los cambios en el mercado mientras el equipo seguía trabajando en el diseño del navegador de Web. En general, los usuarios de versiones beta son más sofisticados que la base de clientes más amplia de Netscape, y por tanto son una fuente valiosa de información... El equipo también estudió con detenimiento los productos competidores. Netscape monitoreó continuamente las últimas versiones beta del producto competidor de Microsoft, Explorer, a fin de comparar funciones y formato.

A fin de facilitar la integración de las montañas de información generadas durante el proyecto, Netscape estableció un sitio Web del proyecto en su intrarred. Ese sitio no sólo contenía el programa de desarrollo del producto y sus especificaciones, que se actualizaban a medida que las fechas *meta* cambiaban o se añadían nuevas funciones; también contenía tableros de boletines a través de los cuales los miembros del equipo podían monitorear la evolución de las diversas partes del diseño, tomando nota de cuándo estaban listas funciones específicas y qué problemas tenía la versión vigente. Una vez que se iniciaron las pruebas beta públicas de Navigator, estas operaciones de intrarred se volvieron todavía más valiosas porque aumentó mucho la cantidad de información que había que recibir, clasificar y procesar...

Fuente: Adaptado de Marco Iansiti y Alan MacCormack, "Developing Products on Internet Time", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1997, pp. 108-17.

del laboratorio de medios del MIT, predijo correctamente: "La creación eficaz de prototipos podría ser la 'capacidad o aptitud central' más valiosa que una organización innovadora pueda fijarse como meta."[24] No cabe duda de que esto se ha cumplido en el caso de empresas de software como Microsoft, Netscape y los cientos de empresas nuevas del Valle del Silicio. Aunque Schrage dice que las empresas que se basan en especificaciones exigen que toda "i" lleve su punto y toda "t" tenga su rayita antes de que algo pueda mostrarse al siguiente nivel gerencial, las empresas que se basan en prototipos —como Yahoo!, Microsoft y Netscape— prefieren las pruebas y experimentos "rápidos y sucios". Vea *Marketing para el milenio*, "Desarrollo de productos en la era de Internet: la historia de Netscape Navigator".

Los científicos de laboratorio no sólo deben diseñar las características funcionales del producto, sino también comunicar sus aspectos psicológicos a través de señales físicas. ¿Cómo reaccionarán los consumidores a diferentes colores, tamaños y pesos? En el caso de un enjuague bucal, un color amarillo apoya la afirmación de que es "antiséptico" (Listerine), un color rojo apoya la afirmación de que es "refrescante" (Lavoris) y un color verde o azul apoya la afirmación de que es "fresco" (Scope). Los mercadólogos tienen que proporcionar

a la gente de laboratorio información acerca de los atributos que los consumidores buscan y cómo los consumidores juzgan si esos atributos están presentes o no.

Una vez que están listos los prototipos, se les debe someter a *pruebas funcionales* y *pruebas de cliente* rigurosas. Las *pruebas alfa* son las que se efectúan dentro de la empresa para ver cómo se desempeña el producto en diferentes aplicaciones. Después de refinar aún más el prototipo, la empresa pasa a las *pruebas beta*. Para ello se recurre a un grupo de clientes que usará el prototipo y proporcionará retroalimentación acerca de sus experiencias. Las pruebas beta son más útiles cuando los clientes potenciales son heterogéneos, cuando las aplicaciones potenciales no se conocen cabalmente, cuando varios tomadores de decisiones van a intervenir en la compra del producto, y cuando se busca liderazgo de opinión por parte de los primeros adoptadores.[25] He aquí algunas de las pruebas funcionales a las que se someten los productos antes de ingresar al mercado:

- **Shaw Industries** En Shaw Industries, se paga a trabajadores eventuales $5 dólares por hora para que caminen a lo largo de cinco largas filas de muestras de alfombras durante hasta ocho horas diarias, cubriendo distancias promedio de 22.5 kilómetros cada uno. Uno de estos trabajadores que lo hace a menudo lee tres novelas de misterio a la semana mientras camina y bajó 18 kilogramos en dos años. Shaw Industries cuenta los pasos de los caminantes y calcula que 20,000 pasos equivalen a varios años de desgaste normal.
- **Apple Computer** Apple Computer supone lo peor de quienes compran su PowerBook y somete a las computadoras a una serie de ultrajes: baña las máquinas en Pepsi y otras gaseosas, las embarra de mayonesa y las hornea a temperaturas de 60ºC o más para simular las condiciones que se dan en el portaequipajes de un automóvil.
- **Gillette** En Gillette, 200 voluntarios de diversos departamentos llegan a trabajar cada día sin haberse afeitado, acuden al segundo piso de la planta de fabricación e investigación de la empresa en el sur de Boston, y ocupan pequeños cubículos provistos de un lavabo y un espejo. Ahí, ellos reciben instrucciones de técnicos que están al otro lado de una ventanilla, en cuanto a qué rastrillo, crema para afeitar o loción para después de afeitarse deben usar, y luego contestan cuestionarios. "Sangramos para que usted reciba una buena afeitada en casa", dice un empleado de Gillette.[26]

Las empresas que posicionan productos con base en su durabilidad incluso incorporan las pruebas funcionales de productos en su publicidad:

- **Vajillas Corelle** La alta durabilidad fue el enfoque de ciertos anuncios poco comunes de las vajillas Corelle de la División de Productos de Consumo de Corning. En cinco autobuses municipales de Phoenix, la empresa de publicidad exterior TDI construyó una jaula de Plexiglas especial, de 1.2 m de largo y 30 cm de altura, que contenía un plato Corelle. Dentro de la jaula, el plato podía rodar de un lado a otro mientras el camión aceleraba, frenaba y daba vuelta.[27]

En enero de 1999 la pequeña isla de Tonga en el Pacífico Sur tenía 700 cuartos de hotel reservados para la celebración del milenio.

Las *pruebas con el consumidor* pueden adoptar diversas formas, desde llevar consumidores a un laboratorio hasta entregarles muestras para que las usen en su casa. Las pruebas de colocación en el hogar son comunes en el caso de productos que van desde helados en nuevos sabores hasta electrodomésticos nuevos. Cuando DuPont desarrolló sus nuevas alfombras sintéticas, instaló alfombras gratuitas en varias casas a cambio de la disposición de los dueños de la casa de informar qué les gustó y qué no les gustó de las alfombras.

Al probar productos de vanguardia como automóviles eléctricos, los mercadólogos deben ser tan creativos como los diseñadores de productos e ingenieros. Rügen, una pequeña isla del mar Báltico, se ha convertido en campo de prueba para los coches del futuro. Cincuenta y ocho residentes de la isla, que pertenecía a la antigua Alemania Oriental, han cambiado sus vehículos, de decrépitos tragadores de gasolina a elegantes modelos eléctricos nuevos fabricados por BMW, Daimler Chrysler, y Audi. Las pruebas de Rügen han hecho que los fabricantes se percaten de varios problemas: los conductores de Rügen han descubierto que los recorridos largos se deben planear con cuidado debido a lo limitado de la vida de las baterías. Recargar las baterías puede tomar desde media hora hasta toda la noche.[28]

Hay varias formas de medir las preferencias de los consumidores. Supongamos que se muestran tres artículos —A, B y C, digamos tres cámaras, tres planes de seguros, o tres anuncios— a un consumidor:

- El método de *ordenamiento jerárquico* pide al consumidor colocar los tres artículos en orden por preferencia. El consumidor podría responder A > B > C. Aunque este método tiene la ventaja de la sencillez, no revela la intensidad de las opiniones que tiene el consumidor acerca de cada artículo, ni si al consumidor le gusta realmente alguno de los artículos. También es difícil usar este método cuando hay muchos objetos que ordenar.
- El método de *comparación por parejas* requiere presentar parejas de artículos y preguntar al consumidor cuál prefiere de cada par. Por ejemplo, podría presentarse al consumidor las parejas AB, AC y BC, y el consumidor podría decir que prefiere A a B, A a C y B a C. Entonces podríamos concluir que A > B > C. Para la gente es más fácil expresar su preferencia entre dos artículos, así que este método permite al consumidor concentrarse en los dos artículos, señalando sus diferencias y similitudes.
- El método de *calificación monádica* pide al consumidor calificar su agrado por cada producto utilizando una escala. Supongamos que se usa una escala de siete puntos, donde 1 indica desagrado intenso, 4 indiferencia y 7 agrado intenso. Supongamos que el consumidor pone las calificaciones siguientes: A = 6, B = 5, C = 3. De esto podemos derivar el orden de preferencia del individuo (es decir, A > B > C) y además conocer los niveles cualitativos de la preferencia del individuo por cada uno, y la distancia aproximada entre las preferencias.

PRUEBAS DE MERCADO

Una vez que la gerencia queda satisfecha con el desempeño funcional y psicológico, el producto está listo para engalanarse con un nombre de marca y una presentación, y someterse a una prueba de mercado. El nuevo producto se introduce en una situación auténtica para determinar qué tan grande es el mercado y cómo reaccionan los consumidores y distribuidores al manejo, uso y recompra del producto.

No todas las empresas realizan pruebas de mercado. Un funcionario de Revlon, Inc., dijo: "En nuestro campo —que primordialmente son los cosméticos de precio alto no aptos para la distribución masiva— sería innecesario realizar pruebas de mercado. Cuando desarrollamos un producto nuevo, digamos un maquillaje líquido mejorado, sabemos que se va a vender porque estamos familiarizados con el campo. Además, tenemos 1,500 demostradores en tiendas departamentales que lo promueven." Sin embargo, la mayor parte de las empresas sabe que las pruebas de mercado pueden proporcionar información valiosa acerca de los compradores y distribuidores, la eficacia del programa de marketing, y el potencial de mercado. Los principales aspectos son: ¿Qué tan amplias deben ser las pruebas de mercado, y de qué tipo(s) deben ser?

La magnitud de las pruebas de mercado depende del costo y riesgo de la inversión por una parte, y las presiones de tiempo y el costo de investigación por la otra. Los productos de alta inversión y alto riesgo, que tienen una probabilidad de fracaso alta, se deben probar en el mercado; el costo de las pruebas de mercado será un porcentaje insignificante del costo total del proyecto. Los productos de alto riesgo —los que crean nuevas categorías de productos (la primera bebida instantánea para el desayuno) o tienen características novedosas (el primer dentífrico con fluoruro)— justifican pruebas de mercado más amplias que los productos modificados (otra marca de dentífrico). Procter & Gamble dedicó dos años a probar en mercados su nuevo sustituto de aceite comestible sin calorías, Olestra. Aunque la Food and Drug Administration aprobó el nuevo producto en 1996, un porcentaje muy pequeño de consumidores (que se estimó en un 2%) experimentó problemas estomacales y un efecto colateral que se describe con cierta falta de tacto como "fuga anal". La empresa efectuó un pequeño cambio en la fórmula, pero incluso después de que la prueba de mercado demostró que no se presenta el efecto colateral, la FDA exige que todo paquete que contenga alimentos hechos con olestra lleve una etiqueta que diga: "Este producto contiene Olestra. Olestra puede causar calambres abdominales y deyecciones poco sólidas. Olestra inhibe la absorción de algunas vitaminas y otros nutrientes..."[29] No obstante, la magnitud de las pruebas de mercado podría reducirse considerablemente si la empresa tiene presiones de tiempo muy intensas porque la temporada acaba de comenzar o porque los competidores están a punto de lanzar sus marcas. Por ello, es posible que la empresa prefiera correr el riesgo de que su producto fracase y no el de perder distribución o penetración de mercado de un producto de gran éxito.

A continuación describimos las pruebas de mercado de bienes de consumo y de bienes industriales.

Se espera que visitantes de todo el mundo visiten el Monumento de Bóveda del Tiempo de Nueva Zelanda.

Pruebas de mercado de bienes de consumo

Al probar productos de consumo, la empresa busca estimar cuatro variables: ensayo, primera repetición, adopción y frecuencia de compra. La empresa espera que todas estas variables alcancen niveles elevados. En algunos casos, la empresa podría descubrir que muchos

consumidores prueban el producto pero pocos lo vuelven a comprar; o bien, que la adopción permanente es alta pero la frecuencia de compra es baja (como en el caso de alimentos de *gourmet* congelados).

Aquí describiremos los principales métodos para someter a pruebas de mercado bienes de consumo, desde el más económico hasta el más costoso.

Investigación de ola de ventas. En la *investigación de ola de ventas*, se trabaja con consumidores que inicialmente probaron el producto sin ningún costo y en esta ocasión se les vuelve a ofrecer el nuevo producto o el producto de la competencia a un precio ligeramente reducido. El re-ofrecimiento podría repetirse hasta tres o cinco veces (olas de ventas), y la empresa toma nota de cuántos consumidores seleccionan otra vez el producto de la empresa, y del nivel de satisfacción que dicen tener. La investigación de ola de ventas también puede incluir exponer a los consumidores a uno o más conceptos publicitarios y ver el impacto de esos anuncios sobre las compras repetidas.

Las investigaciones de ola de ventas se pueden implementar rápidamente, realizarse con un nivel razonable de seguridad, y efectuarse sin la presentación ni publicidad finales. Sin embargo, las investigaciones de ola de ventas no indican las tasas de prueba que se lograrían con diferentes incentivos de promoción de ventas, porque los consumidores se preseleccionan para que prueben el producto. Tampoco se obtiene información acerca de la capacidad de la marca para conseguir distribución y una posición favorable en los anaqueles.

Mercado de prueba simulado. El *mercado de prueba simulado* requiere encontrar 30 o 40 compradores calificados y sondearlos en cuanto a conocimiento de marcas y preferencias en una categoría de productos específica. Luego se invita a estas personas a una presentación de comerciales o anuncios impresos tanto muy conocidos como nuevos. Un anuncio promueve el nuevo producto, pero no se le destaca para que llame la atención. Los consumidores reciben una pequeña cantidad de dinero y se les invita a una tienda en la que pueden comprar lo que quieran. La empresa toma nota de cuántos consumidores compran la nueva marca y las marcas competidoras. Esto permite estimar la eficacia relativa del anuncio en comparación con los anuncios de la competencia, en cuanto a estimular la prueba ensayo. Se pregunta a los consumidores por qué compraron o por qué no compraron. Quienes no compraron la marca reciben una muestra gratis. Algunas semanas después, se les vuelve a entrevistar por teléfono para determinar sus actitudes hacia el producto, consumo, satisfacción e intención de recompra, y se les ofrece la oportunidad de volver a comprar cualquier producto.

¿Qué le parece este eslogan: La Bebida del Tercer Milenio?

Este método tiene varias ventajas. Produce resultados relativamente exactos en cuanto a eficacia de la publicidad y tasas de prueba (y tasas de repetición si se extiende) en un tiempo mucho más corto y con una fracción del costo de usar verdaderos mercados de prueba. Las prepruebas suelen tardar sólo tres meses y podrían costar $250,000.[30] Los resultados se incorporan en modelos de pronóstico del nuevo producto para proyectar los niveles de ventas finales. Las empresas de investigación de mercados informan de predicciones sorprendentemente exactas de niveles de ventas de productos que después se lanzan al mercado.[31]

Mercado de prueba controlado. Con este método, una agencia de investigación controla un panel de tiendas que trabajan nuevos productos a cambio de un pago. La empresa que hace el nuevo producto especifica el número de tiendas y ubicaciones geográficas que quiere probar. La agencia de investigación entrega el producto a las tiendas participantes y controla su posición en los anaqueles; el número de frentes, exhibiciones y promociones de punto de compra; y los precios. Los resultados de ventas se pueden medir a través de las lectoras electrónicas de las cajas registradoras. La empresa también puede evaluar el impacto de la publicidad y promociones locales durante la prueba.

El mercado de prueba controlado permite a la empresa probar el impacto de factores dentro de la tienda y de una publicidad limitada sobre el comportamiento de compra. Se puede entrevistar posteriormente a una muestra de consumidores para que expresen sus impresiones del producto. La empresa no tiene que usar su propia fuerza de ventas, otorgar complementos comerciales ni "comprar" distribución. Sin embargo, el mercado de prueba controlado no proporciona información acerca de cómo convencer al ramo de que trabaje el producto nuevo. Esta técnica también expone el producto y sus características al escrutinio de los competidores.

Mercados de prueba. La forma definitiva de probar un nuevo producto de consumo es colocarlo en mercados de prueba con todas las de la ley. La empresa escoge unas cuantas ciudades representativas, y la fuerza de ventas trata de convencer al ramo de que trabaje el producto y le conceda una buena exposición en anaqueles. La empresa ejecuta una campaña completa de publicidad y promoción en estos mercados, similar a la que usaría en el mercadeo a nivel nacional. Una prueba a gran escala puede costar más de $1 millón de dólares, dependiendo del número de ciudades de prueba, la duración de la prueba y la cantidad de datos que la empresa quiere recabar.

La gerencia enfrenta varias preguntas:

1. *¿Cuántas ciudades de prueba?* En casi todas las pruebas se usan entre dos y seis ciudades. Cuanto mayor sea la posible pérdida, mayor sea el número de estrategias

de marketing contendientes, mayores sean las diferencias regionales y mayor sea la posibilidad de que los competidores interfieran en los mercados de prueba, mayor será el número de ciudades que conviene usar.

2. *¿Cuáles ciudades?* Cada empresa debe desarrollar criterios para seleccionar ciudades de prueba. Una empresa busca ciudades de prueba que tienen una industria diversificada, buena cobertura de medios, cadenas de tiendas dispuestas a cooperar, actividad competitiva promedio, y ausencia de indicios de haber sido probada excesivamente.

3. *¿Cuánto debe durar la prueba?* Las pruebas de mercado duran entre unos cuantos meses y un año. Cuanto mayor sea el periodo de recompra promedio del producto, más largo tendrá que ser el periodo de prueba para observar tasas de compra repetida. Este periodo debe recortarse si los competidores se están apresurando para ingresar en el mercado.

El cambio anual de modelos de automóviles fue un concepto inventado por General Motors en los años veinte.

4. *¿Qué información?* Los datos de embarques de bodega indican las compras de inventarios brutas pero no indican las ventas semanales en el nivel de detallista. Las *auditorías a tiendas* revelan las ventas al detalle y la participación de mercado de los competidores, pero no revelan las características de los compradores. Los *paneles de consumidores* indican qué tipos de personas están comprando qué marcas, así como su lealtad y frecuencia de cambio. Las *encuestas de compradores* producen información detallada acerca de las actitudes, consumo y satisfacción de los consumidores.

5. *¿Qué medidas hay que tomar?* Si los mercados de prueba revelan tasas de ensayo y recompra altas, el producto se debe lanzar a nivel nacional. Si los mercados de prueba revelan una tasa de ensayo alta y una tasa de recompra baja, quiere decir que los clientes no están satisfechos y el producto debe rediseñarse o desecharse. Si los mercados de prueba revelan una tasa de ensayo baja y una tasa de recompra alta, quiere decir que el producto satisface pero que es necesario que más gente lo pruebe. Esto implica incrementar la publicidad y la promoción de ventas. Si ambas tasas, de ensayo y de recompra son bajas, el producto debe abandonarse.

El mercado de prueba permite probar el impacto de planes de marketing alternativos. Colgate-Palmolive utilizó una mezcla de marketing distinta en cada una de cuatro ciudades para vender un nuevo jabón: (1) una cantidad moderada de publicidad junto con muestras gratuitas distribuidas de puerta en puerta; (2) publicidad intensa más muestras; (3) una cantidad media de publicidad combinada con cupones de descuento enviados por correo; y (4) una cantidad media de publicidad sin oferta introductoria alguna. La tercera alternativa fue la que generó un nivel de utilidades más alto, aunque no el nivel de ventas más alto.

Aunque los fabricantes estadounidenses hacen marketing de unas 100 fragancias cada año, casi todos esos productos tienen ventas bajas y desaparecen.

A pesar de los beneficios del mercado de prueba, muchas empresas están poniendo en duda su valor. En un mercado que cambia vertiginosamente, las empresas están ansiosas de ser las primeras en salir al mercado. El mercado de pruebas implica retrasos y revela los planes a los competidores. Procter & Gamble comenzó a probar su baño para pasteles listo para untarse Duncan Hines. General Mills se dio cuenta y sacó apresuradamente su propia marca Betty Crocker, que ahora domina la categoría. Además, cada vez es más común que competidores agresivos tomen medidas para arruinar los mercados de prueba. Cuando Pepsi probó su bebida deportiva Mountain Dew en Minneapolis, Gatorade contraatacó ferozmente con cupones y anuncios.[32]

Muchas empresas están saltándose el mercado de prueba y apoyándose en métodos de prueba de mercados más rápidos y económicos. General Mills ahora prefiere lanzar sus nuevos productos en tal vez el 25% de Estados Unidos, un área demasiado grande como para que sus rivales puedan perturbarla. Los gerentes estudian datos de lectoras de código de barras de los detallistas, que les dicen en cuestión de días cómo le está yendo al producto y qué medidas correctivas deben aplicar para afinar su producto. Colgate-Palmolive suele lanzar nuevos productos en un conjunto de "países guía" pequeños, y amplía los mercados si el producto tiene éxito.

No obstante, los gerentes deben considerar todos los ángulos antes de decidir que prescindirán del mercado de prueba. En el caso que sigue, la omisión de probar una modificación a una fórmula antes del lanzamiento del producto tuvo resultados desastrosos:

- **Nabisco Foods Company** Nabisco se anotó un jonrón de marketing con sus Teddy Grahams, galletas Graham con forma de osito Teddy en varios sabores distintos. En vista de ello, la empresa decidió extender los Teddy Grahams a un área nueva. En 1989, la empresa introdujo versiones sabor chocolate, canela y miel del cereal para desayuno Breakfast Bears Graham Cereal. Sin embargo, cuando el producto salió a los consumidores no les gustó lo suficiente su sabor, así que los desarrolladores

regresaron a la cocina y modificaron la fórmula, pero no la probaron. El resultado fue un desastre. Aunque el cereal tal vez sabía mejor, ya no se mantenía crujiente en la leche, como se prometía en la caja; en vez de ello, dejaba una masa pegajosa de cereal en el fondo del plato. Los gerentes de los supermercados pronto se negaron a trabajar el cereal, y los ejecutivos de Nabisco decidieron que era demasiado tarde para volver a reformular el producto. Así pues, un producto nuevo prometedor fracasó por la prisa en sacarlo al mercado.[33]

Las ventas de computadoras personales se dispararon en 1977 cuando Apple Computer introdujo la PC preensamblada, producida de manera masiva.

Pruebas de mercados para bienes industriales

Los bienes industriales también pueden beneficiarse de las pruebas de mercados. Los productos industriales de alto costo y las tecnologías nuevas normalmente se someten a *pruebas alfa* (dentro de la empresa) y *pruebas beta* (con clientes externos). Durante las pruebas beta, el personal técnico del proveedor observa cómo los consumidores de prueba usan el producto, y esto a menudo revela problemas inesperados de seguridad y servicio y pone sobre aviso al proveedor en cuanto a la necesidad de capacitación y servicio para los clientes. El proveedor también puede observar qué tanto valor añade el equipo a la operación del cliente, como una pista para la fijación de precios subsecuente. El proveedor pide a los clientes de prueba que expresen su intención de compra y otras reacciones después de la prueba.

Los clientes de prueba se benefician de varias maneras: pueden influir en el diseño del producto, adquirir experiencia con el nuevo producto antes que sus competidores, reciben un descuento a cambio de su cooperación, y realzan su reputación como pioneros tecnológicos. Los proveedores deben interpretar con cautela los resultados de las pruebas beta porque sólo se usan unos cuantos clientes de prueba, no se escogen aleatoriamente y las pruebas se adaptan hasta cierto punto a cada sitio. Otro riesgo es que los clientes de prueba a los que el producto no impresiona podrían filtrar informes desfavorables acerca de él.

Otro método de prueba común para bienes industriales consiste en introducir el nuevo producto en exposiciones del ramo. Estas exposiciones atraen a un gran número de compradores, que examinan muchos productos nuevos en unos cuantos días. El proveedor puede observar qué tanto interés muestran los compradores en el nuevo producto, cómo reaccionan ante las distintas características y condiciones, y cuántos expresan intenciones de compra o hacen pedidos. Las casas editoriales, por ejemplo, suelen lanzar sus títulos de libros para el otoño en la convención de la American Booksellers Association cada primavera. Ahí, ellos exhiben pruebas de páginas encuadernadas con portadas falsas. Si una cadena de librerías grande objeta al diseño de la portada o al título de un libro prometedor, la casa editorial podría considerar cambios a la portada o al título. La desventaja de las exposiciones comerciales es que revelan el producto a los competidores; por tanto, el proveedor debe estar listo para lanzar el producto poco tiempo después de la exposición.

Los productos industriales nuevos se pueden probar en salas de exhibición de distribuidores y concesionarios, donde podrían colocarse junto a los demás productos del fabricante y tal vez productos de sus competidores. Este método proporciona información de preferencia y precios en un ambiente de venta normal. Las desventajas son que los clientes podrían querer colocar pedidos tempranos que no pueden surtirse, y que los clientes que acudan tal vez no representen el mercado meta.

Los fabricantes industriales se acercan al mercado de prueba pleno cuando entregan un abasto limitado del producto para que lo vendan en un número limitado de áreas que reciben apoyo promocional, así como hojas de catálogo impresas. De esta forma, la gerencia puede tomar una decisión más informada respecto a la comercialización del producto.

COMERCIALIZACIÓN

Si la empresa procede con la comercialización, enfrentará sus costos más altos hasta la fecha. La empresa tendrá que subcontratar la fabricación, o construir o alquilar una planta a gran escala. El tamaño de la planta es una decisión crucial. La empresa puede construir una planta más pequeña que la que indica el pronóstico de ventas, para ir a la segura. Eso es lo que hizo Quaker Oats cuando lanzó su cereal para el desayuno 100 Percent Natural. La demanda excedió a tal grado el pronóstico de ventas de la empresa que durante un año fue imposible abastecer de suficiente producto a las tiendas. Aunque a Quaker Oats le encantó la respuesta, lo bajo del pronóstico le hizo perder una buena cantidad de utilidades.

Otro costo importante es el de marketing. Para introducir un nuevo e importante producto de consumo envasado en el mercado nacional, la empresa podría tener que gastar entre $20 millones y $80 millones en publicidad y promoción durante el primer año. En la introducción de productos alimenticios nuevos, los gastos de marketing por lo regular representan el 57% de las ventas durante el primer año.

En el negocio del cine, no es inusitado que el costo de marketing de una película rebase el costo de producción, sobre todo en el caso de las películas que Hollywood llama "puntales": las espectaculares producciones para el verano que con sus grandes ganancias sostienen al resto de los proyectos del estudio. En la década entre 1987 y 1997, el costo promedio de hacer una película subió de $20 millones de dólares a $53 millones, pero los costos de marketing se dispararon de 6.7 millones a $22 millones. He aquí una anécdota que ilustra lo que el dinero y el marketing pueden hacer por una película nueva, y lo que no pueden hacer:

En 1999 once naciones de Europa Occidental decidieron adoptar una nueva moneda común, el euro.

- **Sony Pictures Entertainment** Durante el verano de 1998, es probable que usted haya visto los gigantescos anuncios de valla con el provocador mensaje de doble sentido: "El tamaño sí importa." Sin embargo, es posible que usted ya haya olvidado la película que los anuncios estaban promoviendo. Sony Pictures gastó $125 millones en la producción de su espectacular veraniego *Godzilla*, y cerca de $200 millones para asegurarse de que fuera un éxito. En realidad, los cerca de 250 socios de marketing de Sony, como Taco Bell, aportaron $150 millones de esos $200 millones por licencias para vender mochilas, camisetas y otros artículos con el tema de *Godzilla*. La enorme campaña publicitaria infiltró vallas y autobuses, botones y camisetas, televisión y radio. Sin embargo, pese a la gran potencia de marketing de Sony, lo único verdaderamente grande acerca de *Godzilla* fue su fracaso. Tres semanas después de iniciar su exhibición, la película sólo había obtenido $100 millones en ingresos brutos, aproximadamente la mitad de lo que Sony había predicho. Las críticas fueron adversas y el público coincidió. No obstante, la afirmación hecha por Sony de que "El tamaño sí importa" ciertamente tiene algo de verdad en lo que a hacer marketing de películas se refiere. Cuando los altos funcionarios de Sony vieron la película y se dieron cuenta de que *Godzilla* iba a fracasar, gastaron todavía más dinero en marketing. La táctica de tratar de llenar los cines antes de que se corriera la voz le resultó a Sony. Al final, *Godzilla* obtuvo en ingresos brutos más de los $175 millones que había gastado en producirla y comercializarla.[34]

En el último cambio de milenio, Basilio II, el emperador bizantino, era una de las personas más ricas del mundo. Las 300,000 libras de oro que tenía en su tesorería provinieron en su mayor parte de la confiscación de tierras y del monopolio de la seda, según el Informe del Milenio del *Wall Street Journal*.

Cuándo (sincronización)

Al comercializar un producto nuevo, el momento en que se ingresa en el mercado es crucial. Supongamos que una empresa ya casi terminó de desarrollar su nuevo producto y se entera de que un competidor también se está acercando al término de sus labores de desarrollo. La empresa enfrenta tres opciones:

1. *Primer ingreso:* La primera empresa que entra en un mercado por lo regular disfruta de las "ventajas del primer movimiento" de acaparar los distribuidores y clientes clave y ganar el liderazgo en reputación. Sin embargo, si el producto se introduce apresuradamente en el mercado antes de que esté plenamente depurado, podría adquirir una mala imagen.
2. *Ingreso paralelo:* La empresa podría programar su ingreso de modo que coincida con el de su competidor. Es posible que el mercado preste más atención si dos empresas están anunciando el nuevo producto.
3. *Ingreso tardío:* La empresa podría retrasar su lanzamiento hasta después del ingreso de su competidor. Éste habrá cargado con el costo de educar el mercado, y su producto podría revelar defectos que la empresa que ingresa después podría evitar. Además, la empresa puede conocer así el tamaño del mercado.

La decisión de tiempos implica consideraciones adicionales. Si un producto nuevo sustituye a uno más viejo, la empresa podría retrasar la introducción hasta que bajen las existencias del producto viejo. Si el producto muestra fuertes variaciones por temporada, se le podría retrasar hasta que llegue la temporada correcta.[35]

Dónde (estrategia geográfica)

La empresa debe decidir si lanzará el producto nuevo en un solo lugar, en una región, en varias regiones, en el mercado nacional o en el mercado internacional. Casi todas las empresas planean una salida gradual al mercado. Por ejemplo, Coca-Cola lanzó su nueva gaseosa, Citra, una bebida sabor uva que no contiene cafeína, aproximadamente en medio Estados Unidos. Esta salida en múltiples etapas, posterior al mercado de prueba en Phoenix, el sur de Texas y el sur de Florida, se inició en enero de 1998 en Dallas, Denver y Cincinnati.[36] Aquí también es importante el tamaño de la empresa. Las empresas pequeñas escogen una ciudad atractiva y efectúan una campaña relámpago, y luego entran en otras ciudades una por una. Las empresas grandes introducen su producto en toda una región y luego pasan a la siguiente región. Las empresas que tienen redes de distribución nacionales, como las automovilísticas, lanzan sus modelos nuevos en el mercado nacional.

La generalidad de las empresas diseña sus productos para venderlos primordialmente en su propio país. Si el producto corre con suerte, la empresa considera su exportación a países vecinos o al mercado mundial, rediseñándolo si es necesario. Cooper y Kleinschmidt, en su estudio de productos industriales, descubrieron que los productos nacionales diseñados exclusivamente para el mercado interno suelen exhibir una frecuencia de fracasos elevada, baja participación de mercado, y bajo crecimiento. En contraste, los productos diseñados para el mercado mundial —o al menos para incluir a los países vecinos— logran una cantidad significativamente mayor de utilidades, tanto en el país como en el extranjero. Sin embargo, sólo el 17% de los productos estudiados por Cooper y Kleinschmidt se diseñaron con una orientación internacional.[37] La implicación es que las empresas deben adoptar un enfoque internacional al diseñar y desarrollar nuevos productos.

Cronología: En 1071, el año en que los normandos conquistaron la última ciudad bizantina de Italia, los bizantinos fueron derrotados por los turcos seljuq en Manzikert, Anatolia. Esto fue el principio del fin para el Imperio Bizantino.

Al escoger los mercados en los que se participará, los mercados candidatos se pueden anotar en filas, y los criterios de atractivo de entrada pueden encabezar columnas. Los principales criterios de calificación son el potencial de mercado, la reputación local de la empresa, el costo de llenar el conducto de distribución, el costo de los medios de comunicación, la influencia del área sobre otras áreas, y la penetración competitiva.

La presencia de competidores fuertes influye en la estrategia de entrada. Supongamos que McDonald's quiere lanzar una nueva cadena de pizzerías. Pizza Hut, un fuerte competidor, está bien atrincherado en la costa oriental de Estados Unidos. Otra cadena de pizzerías está bien establecida en la costa occidental, pero es débil. El Medio Oeste es el campo de batalla entre otras dos cadenas. El sur está abierto, pero Shakey's está planeando incursionar ahí. McDonald's enfrenta una decisión compleja al escoger su estrategia de entrada geográfica.

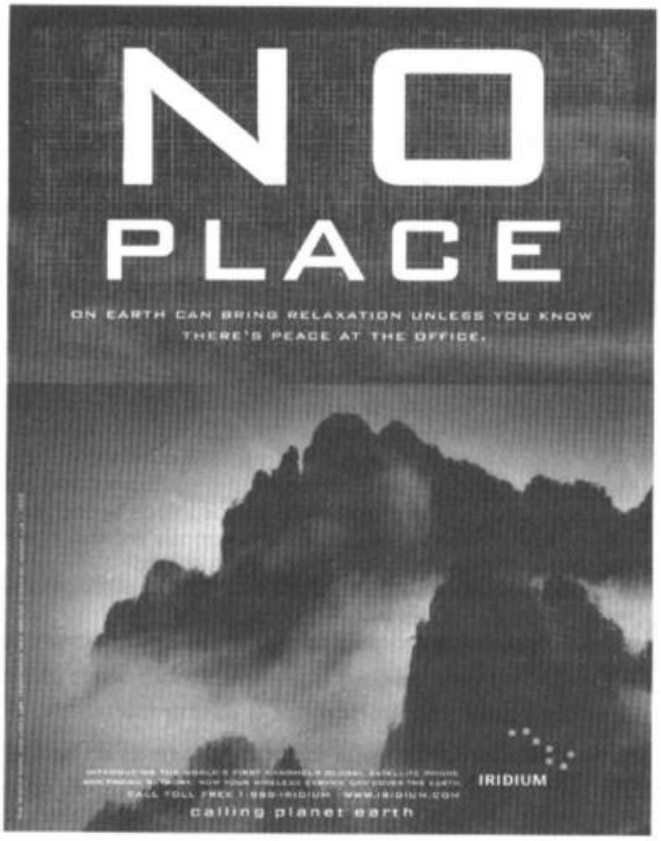
Ahora que la World Wide Web conecta lugares muy alejados de todo el planeta, ha aumentado la probabilidad de que la competencia cruce fronteras nacionales. Cada vez más empresas están anunciando nuevos productos simultáneamente en todo el mundo, no sólo en su país o en una sola región. Sin embargo, coordinar un lanzamiento global presenta grandes retos. Autodesk, el principal proveedor de software de diseño y herramientas multimedia para PC del mundo, tiene 3 millones de clientes en más de 150 países. Carol Bartz, directora y CEO, dice que el más grande obstáculo para tener éxito en un lanzamiento global es lograr que todos los mercadólogos coincidan en el posicionamiento. "Después, lo principal es la rapidez: sacar los materiales en un tiempo suficientemente corto. Tratamos de que todos se pongan de acuerdo en la apariencia (el uso de una imagen), y luego es cuestión de darle un giro local. Se requiere una concentración inmensa."[38] Coordinar un lanzamiento internacional también requiere enormes recursos, como sucedió con el "teléfono mundial" de Iridium.

Cronología: En Camboya, alrededor del año 1000, el reino Khmer de Angkor tenía un complejo sistema de canales y enormes depósitos de agua que le ayudaron a controlar el clima monzónico.

- **Iridium Inc.** Es un teléfono del tamaño de un tabique con una antena tan gruesa como un bastoncito de pan. Su costo es de $3,000 dólares, pero este teléfono de enlace por satélite permite a los usuarios comunicarse desde cualquier lugar de la Tierra. Iridium enfrentó innumerables retos al hacer marketing de este pesado y costoso dispositivo a un mercado de trotamundos muy diverso. Brasil esperaba una preventa de 46,000 teléfonos Iridium por las deficiencias de su sistema telefónico tradicional. Iridium Mideast quería el teléfono en las tiendas de suministros de cacería del Medio Oriente, ya que era el juguete perfecto para los aficionados a la cetrería en el desierto. Un ejecutivo de Iridium India planeó fiestas exclusivas para ricos negociantes que podrían querer el nuevo símbolo de *status*. En última instancia, la empresa se apoyó en APL, una división de Interpublic Group, para que armara una sola campaña en lo que algunos dicen es el esfuerzo más intenso de la historia por construir una marca global de la noche a la mañana. La campaña de $140 millones de dólares se está llevando a cabo en 45 países. Los materiales de correo directo se están traduciendo a 13 idiomas. Se han programado anuncios de televisión en 17 aerolíneas distintas. Se están instalando quioscos de Iridium, donde los viajeros podrán manipular los teléfonos en persona, en los salones para ejecutivos de aeropuertos de todo el mundo. Por último, en lo que sin duda es el símbolo definitivo de un lanzamiento global, APL contrató especialistas en láser para que proyecten el logotipo de la empresa, que semeja la Osa Mayor, sobre las nubes.[39]

A quién (prospectos de mercado meta)

Dentro de los mercados a los que se sale, la empresa debe dirigir su distribución y promoción iniciales a los mejores grupos de prospectos. Cabe suponer que la empresa ya obtuvo el perfil de los principales prospectos, quienes idealmente tendrían las siguientes características: serían adoptadores tempranos, usuarios intensivos y líderes de opinión, y se puede llegar a ellos sin gastar demasiado.[40] Pocos grupos tienen todas estas características. La empresa debe calificar los diversos grupos de prospectos según estas características y dirigirse



La campaña publicitaria de Iridium para la primera red global por satélite para manejo de teléfono y voceo.

al mejor grupo de prospectos. Lo que se busca es generar muchas ventas lo antes posible a fin de motivar a la fuerza de ventas y atraer a más prospectos.

Muchas empresas se sorprenden al enterarse de quién compra realmente su producto y por qué. Los hornos de microondas comenzaron a disfrutar de un crecimiento explosivo sólo después de que se inventaron las rosetas de maíz para horno de microondas. Los hogares incrementaron drásticamente su compra de computadoras cuando se introdujo la función multimedia en CD-ROM.

Se estima que para 2050 la India rebasará a China como el país más poblado del mundo.

Cómo (estrategia de mercado introductoria)

La empresa debe desarrollar un plan de acción para introducir el producto nuevo en los mercados en los que se sale. Con su debut en 1998, la iMac, a un precio competitivo, representó el reingreso de Apple Computer en el negocio de las computadoras personales después de un paréntesis de 14 años. La empresa organizó una descomunal campaña relámpago de marketing para lanzar la nueva máquina.

- **Apple Computer Inc.** El lanzamiento de la Apple iMac, la elegante computadora con forma ovoide con acceso a Internet con un solo botón, fue extraordinario. Por principio de cuentas, la iMac fue un secreto muy bien cuidado hasta el 6 de mayo de 1998, cuando Jobs literalmente develó la máquina ante atónitos reporteros. Los rumores crecieron en intensidad, tanto en línea como fuera de línea, hasta que la máquina salió a la venta en agosto. Durante el fin de semana del 14 de agosto los detallistas de computadoras prepararon ventas llamadas Locura de Media Noche con iMacs inflables de 6 metros de altura volando sobre las tiendas. Estaciones de radio de todo Estados Unidos iniciaron una cuenta regresiva para la iMac, que culminaba con obsequios de iMacs. Jobs firmó personalmente cinco boletos "dorados" y los colocó en la caja de cinco iMacs; el ganador recibiría una iMac gratuita cada año durante los cinco años siguientes. Apple complementó todos estos esfuerzos con una campaña publicitaria de $100 millones de dólares, la más grande de su historia, para promover la iMac por televisión, medios impre-

Apple en línea: La andanada de medios con que se lanzó este llamativo producto parece haber dado resultado.

sos, radio y espectaculares. La campaña mostraba imágenes de la iMac junto con eslogans como *"Mental Floss"* y *"I think, therefore iMac"*.[41]

Si el mundo fuera una aldea de 1,000 habitantes, la mitad de éstos hablarían mandarín (165), inglés (86), hindi/urdu (83), español (64), ruso (58) y árabe (37). La otra mitad hablaría más de 200 idiomas distintos.

Para coordinar las muchas actividades que implica el lanzamiento de un nuevo producto, la gerencia puede utilizar técnicas de planeación de redes como programación de ruta crítica. La *programación de ruta crítica* requiere preparar un diagrama maestro que muestre las actividades simultáneas y secuenciales que se deben efectuar para lanzar el producto. Al estimar cuánto tiempo toma cada actividad, los planificadores estiman el tiempo que tardará en completarse todo el proyecto. Cualquier retraso en una actividad de la ruta crítica hace que el proyecto se retrase. Si es preciso realizar el lanzamiento antes, el planificador busca formas de reducir el tiempo a lo largo de la ruta crítica.[42]

EL PROCESO DE ADOPCIÓN DEL CONSUMIDOR

¿Cómo se enteran los clientes potenciales de la existencia de nuevos productos, los prueba y los adoptan o rechazan? (La *adopción* es la decisión de un individuo de convertirse en usuario regular del producto.) El *proceso de adopción del consumidor* va seguido después del *proceso de lealtad del consumidor* que es lo que interesa al productor establecido.

Hace años, quienes comercializaban nuevos productos empleaban un *enfoque de mercado masivo* para lanzar sus productos. Ellos distribuían un producto en todos lados y lo anunciaban a todo mundo bajo el supuesto de que la mayoría de las personas eran consumidores en potencia. Este enfoque tenía dos desventajas principales: requería gastos considerables en marketing, e implicaba el desperdicio de muchas exposiciones a personas que no eran consumidores en potencia. Tales desventajas dieron pie a un segundo enfoque, el *marketing dirigido a usuarios intensivos*, en el que el producto se trata de vender inicialmente a quienes lo usarán mucho.

Este enfoque es razonable, siempre que sea posible identificar a los usuarios intensivos y éstos sean adoptadores tempranos. Sin embargo, incluso dentro del grupo de usuarios intensivos, hay diferencias entre los consumidores en cuanto al interés que tienen en marcas y nuevos productos; muchos usuarios intensivos son leales a marcas existentes. Muchos promotores de nuevos productos ahora se dirigen a consumidores que son adoptadores tempranos. Según la *teoría del adoptador temprano*:

- Los miembros de un mercado meta difieren en cuanto al tiempo que pasa entre su exposición a un producto nuevo y su ensayo.

- Los adoptadores tempranos tienen varios rasgos en común que los distinguen de los adoptadores tardíos.
- Existen medios eficientes para llegar a los adoptadores tempranos.
- Los adoptadores tempranos tienden a ser líderes de opinión y ayudan a "hacer publicidad" al producto nuevo ante otros compradores potenciales.

La teoría de la difusión de innovación y de adopción de consumidores ayuda al mercadólogo a identificar a los adoptadores tempranos.

Si el mundo fuera una aldea de 1,000 habitantes, el próximo año habría 28 nacimientos y 10 muertes.

ETAPAS DEL PROCESO DE ADOPCIÓN

Una *innovación* se refiere a cualquier bien, servicio o idea que alguien *percibe* como nueva. La idea podría tener un historial largo, pero es una innovación para la persona que la ve como nueva. Las innovaciones tardan tiempo en difundirse a través del sistema social. Rogers define el *proceso de difusión de innovaciones* como "la propagación de una idea nueva desde su fuente de invención o creación hasta sus usuarios o adoptadores finales".[43] El proceso de adopción por los consumidores se concentra en los procesos mentales que sigue un individuo desde que se entera acerca de una innovación hasta que la adopta finalmente.

Se ha observado que los adoptadores de nuevos productos pasan por cinco etapas:

1. *Conciencia:* El consumidor se entera de la innovación pero le falta información al respecto.
2. *Interés:* El consumidor siente deseos de buscar información acerca de la innovación.
3. *Evaluación:* El consumidor considera si probará o no la innovación.
4. *Ensayo:* El consumidor prueba la innovación para estimar mejor su valor.
5. *Adopción:* El consumidor decide usar plenamente y con regularidad la innovación.

El mercadólogo de un nuevo producto debe facilitar el movimiento de los consumidores a través de estas etapas. Un fabricante de lavavajillas eléctricos portátiles podría descubrir que muchos consumidores están atorados en la etapa de interés; no compran debido a su incertidumbre y al alto costo de la inversión. Sin embargo, estos mismos consumidores estarían dispuestos a usar una lavavajillas eléctrica dentro de un plan de prueba pagando sólo una pequeña cuota mensual. El fabricante debe considerar la posibilidad de ofrecer un plan de uso de prueba con opción de compra. Quienes desarrollan la mayor parte de los títulos de CD-ROM interactivos de interés general descubrieron que los consumidores estaban atorados en la etapa de interés o ensayo y tardaban mucho en pasar a la adopción.

Desde los cárteles de la droga colombiano hasta las pandillas de tríadas chinas, las computadoras se han vuelto tan indispensables para operar negocios ilegales como para operar negocios legales.

- **CD-ROMs** A principios de los años noventa parecía haber espacio para todos en la industria del CD-ROM. Los creadores de aplicaciones multimedia estaban produciendo juegos de acción y software educativo, e incursionando en una gran variedad de productos interactivos que iban desde novelas en hipertexto hasta antologías musicales multimedia. Hoy, pocos de estos títulos se están vendiendo bien o incluso están en el mercado. Una de las principales causas de las bajas ventas es el auge de la Web. Casi todos los CD-ROM, sobre todo los títulos de referencia, encontraron un hogar más económico en la Web, un medio que también permite mantenerse actualizados y vincularse con una comunidad de usuarios. Además, los CD-ROM enfrentaron cientos de competidores en un mercado del entretenimiento en extremo fragmentado. Otro problema fue la saturación de títulos con graves problemas de calidad. Aunque los consumidores estaban dispuestos a tolerar baja calidad, no tenían paciencia con los problemas técnicos. Cuando Disney enfrentó devoluciones en masa de su defectuoso CD-ROM del Rey León, el *New York Times* de inmediato aseguró que los CD-ROM estaban muertos.[44]

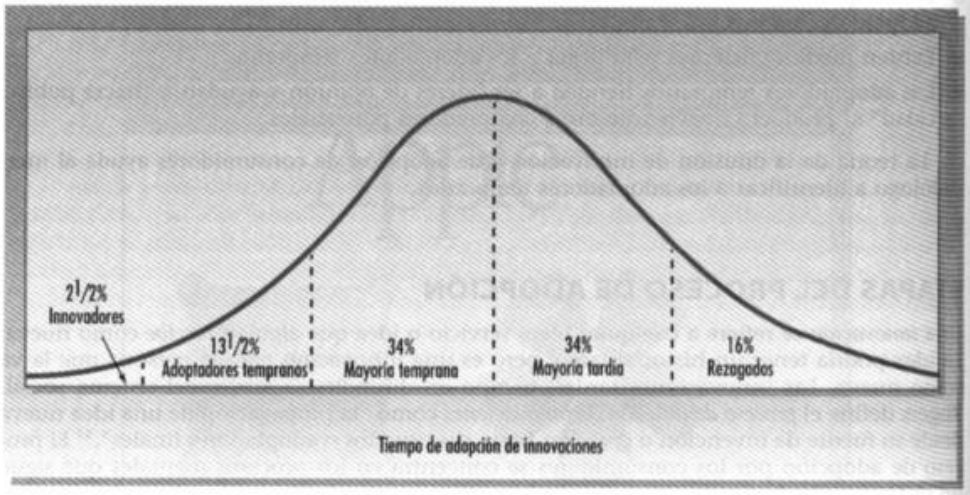
FACTORES QUE INFLUYEN EN EL PROCESO DE ADOPCIÓN

Los mercadólogos reconocen las siguientes características del proceso de adopción: diferencias en la disposición individual a probar nuevos productos; el efecto de la influencia personal; diferentes tasas de adopción; y diferencias en la disposición de las organizaciones a probar nuevos productos.

FIGURA 11.7

Clasificación de adoptadores con base en el tiempo relativo de adopción de innovaciones

Fuente: Redibujado de Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovations* (Nueva York: Free Press, 1983).



El nuevo milenio verá la continuación de una "carrera armamentista digital" entre la Tesorería de Estados Unidos y los lavadores de dinero internacionales.

La gente difiere en su disposición a probar nuevos productos

Rogers define la innovatividad de una persona como "el grado en que un individuo tarda menos que los demás miembros de su sistema social en adoptar ideas nuevas". En cada área de productos hay pioneros del consumo y adoptadores tempranos. Algunas personas son las primeras en adoptar nuevas modas en el vestir o nuevos aparatos; algunos médicos son los primeros en recetar medicinas nuevas; y algunos agricultores son los primeros en adoptar nuevos métodos de cultivo. Otros individuos adoptan los nuevos productos mucho después. La gente se puede clasificar según las categorías de adoptadores que se muestran en la figura 11.7. Después de un inicio lento, un número cada vez mayor de personas adopta la innovación, su proporción llega a un máximo, y luego decae a medida que se acaban los no adoptadores.

Rogers considera que los cinco grupos de adoptadores difieren en sus orientaciones de valores. Los innovadores son audaces; están dispuestos a probar ideas nuevas. Los adoptadores tempranos se guían por el respeto; son líderes de opinión en sus comunidades y adoptan las nuevas ideas con prontitud pero también con cautela. La mayoría temprana es deliberada; adopta ideas nuevas antes que el común de las personas, aunque casi nunca son líderes. La mayoría tardía es escéptica; adopta una innovación sólo después de que la mayoría de las personas la ha ensayado. Por último, los rezagados están atados por la tradición; sienten suspicacia hacia los cambios; se mezclan con otras personas tradicionalistas, y sólo adoptan la innovación cuando ésta se ha convertido casi en una tradición.

Esta clasificación sugiere que una empresa innovadora debería investigar las características demográficas, psicográficas y de medios de los innovadores y adoptadores tempranos, y dirigir comunicaciones directamente a ellos. Por ejemplo, es más probable que los agricultores innovadores estén mejor educados y sean más eficientes. Las amas de casa innovadoras son más gregarias y por lo regular tienen un *status* social más alto. Ciertas comunidades tienen una proporción elevada de adoptadores tempranos. Según Rogers, los adoptadores tempranos suelen ser más jóvenes, tener un *status* social más alto y una posición financiera más favorable; utilizan un mayor número de fuentes de información que los adoptadores tardíos, y dichas fuentes son más cosmopolitas.[45]

El amanecer del nuevo milenio se celebró en un sitio que ya tiene 4,500 años de edad: la Gran Pirámide de Keops.

La influencia personal desempeña un papel importante

La *influencia personal* es el efecto que una persona tiene sobre la actitud o probabilidad de compra de otra. Aunque la influencia personal es un factor importante, su relevancia es mayor en ciertas situaciones y para ciertos individuos que en otras situaciones y para otros individuos. La influencia personal es más importante en la etapa de evaluación del proceso de adopción, que en las otras etapas; tiene mayor influencia sobre los adoptadores tardíos que sobre los tempranos, y también es más relevante en situaciones riesgosas.

Características de la innovación que afectan la rapidez de adopción

Algunos productos "pegan" de inmediato (como los patines en línea), mientras que otros tardan mucho en lograr la aceptación (como los automóviles con motor a diesel). Cinco características influyen en la rapidez de adopción de una innovación; las consideraremos en relación con la adopción de las computadoras personales para uso casero.

La primera es la *ventaja relativa*: el grado en que la innovación parece ser superior a los productos existentes. Cuanto mayor sea la ventaja relativa percibida de usar una computadora personal (digamos, para preparar la declaración de impuestos o llevar libros financieros), más rápidamente se adoptarán las computadoras personales.

La segunda es la *compatibilidad*: el grado en que la innovación coincide con los valores y experiencias de los individuos. Las computadoras personales, por ejemplo, son muy compatibles con los estilos de vida de la clase media superior.

La tercera es la *complejidad*: el grado en que la innovación es relativamente difícil de entender o usar. Las computadoras personales son complejas y por ende tardarán más tiempo en penetrar en el mercado del uso casero.

La cuarta es la *divisibilidad*: el grado en que la innovación se puede ensayar bajo un régimen limitado. La disponibilidad de computadoras personales en arriendo con opción de compra incrementa su tasa de adopción.

La quinta es la *comunicabilidad*: el grado en que se pueden observar los resultados benéficos del uso, o se pueden describir a otros. El hecho de que las computadoras personales se presten a demostración y descripción ayuda a que se difundan con mayor rapidez en el sistema social.

Otras características que influyen en la rapidez de adopción son el costo, el riesgo y la incertidumbre, la credibilidad científica, y la aprobación social. El mercadólogo de un nuevo producto tiene que investigar todos estos factores y prestar un máximo de atención a los factores clave al diseñar el programa de marketing del nuevo producto.[46]

Las organizaciones también varían es su disposición a adoptar innovaciones

El creador de un nuevo método de enseñanza querría identificar las escuelas innovadoras. El productor de un equipo médico nuevo querría identificar los hospitales innovadores. La adopción se asocia a variables del entorno de la organización (qué tan progresiva es la comunidad, qué nivel de ingresos tiene), la organización misma (tamaño, utilidades, presiones para cambiar), y los administradores (nivel de educación, edad, sofisticación). Otras fuerzas entran en juego cuando se intenta que organizaciones que reciben el grueso de su financiamiento del gobierno, como las escuelas públicas, adopten un producto. Un producto controvertido o innovador podría ser suprimido por una opinión pública negativa. Esto es sin duda lo que sucedió con Channel One de Christopher Whittle, una estación de televisión para escuelas secundarias.

El concierto de Año Nuevo, con una duración de 12 horas, que se llevó a cabo en la Gran Pirámide de Egipto, se inició al atardecer del 31 de diciembre de 1999 y terminó al amanecer del 1o. de enero. En él se representó una ópera multimedios llamada Doce Sueños del Sol que rindió homenaje al antiguo dios egipcio Ra.

■ **Channel One Communications Inc. y K-III Communications Corporation** ¿Recuerda usted Channel One? Era el gran plan de Christopher Whittle de colocar televisores gratuitos en todas las escuelas secundarias. ¿Cuál era el pero? Que los profesores tenían que sintonizar todas las mañanas una transmisión noticiosa de doce minutos, que incluía dos minutos de anuncios pagados. Whittle dio la impresión de ser un hábil revendedor, y atrajo las protestas de padres y maestros que pensaban que la escuela no era un lugar propio para los comerciales. Tampoco ayudó mucho que el noticiero original de Channel One, con su vibrante música de rock, parecía más un escenario para anuncios que para noticias. El imperio de medios de Whittle se desmoronó en 1994. Sin embargo, en un epílogo interesante, y un testimonio a las lecciones que pueden aprenderse de los productos fallidos, otra empresa ha comprado Channel One y ha logrado que lo adopten suficientes escuelas como para llegar a 8 millones de chicos, el 40% de los adolescentes de Estados Unidos.

La K-III Communications Corporation escuchó a los padres y maestros e hizo la programación noticiosa más seria. Todavía hay anuncios pagados, pero el furor público se calmó y, como dice un director, "Hasta los comerciales nos permiten hablar acerca de cómo se construyen las imágenes." Así pues, tal vez Whittle tenía la idea de producto correcta; simplemente erró en su ejecución.[47]

RESUMEN

1. Una vez que una empresa ha segmentado el mercado, escogido sus grupos de clientes meta, identificado sus necesidades y determinado el posicionamiento que quiere tener en el mercado, está lista para desarrollar y lanzar nuevos productos apropiados. El área de marketing debe participar activamente junto con otros departamentos en todas las etapas del desarrollo de nuevos productos.

2. El éxito en el desarrollo de nuevos productos requiere que la empresa establezca una organización eficaz para manejar el proceso de desarrollo. Las empresas pueden optar por usar gerentes de producto, gerentes de nuevos productos, comités de nuevos productos, departamentos de nuevos productos o equipos de aventura de nuevos productos.
3. En el proceso de desarrollo de nuevos productos intervienen ocho etapas: generación de ideas, depuración, desarrollo y prueba de conceptos, desarrollo de estrategia de marketing, análisis de negocios, desarrollo de productos, pruebas de mercado y comercialización. El propósito de cada etapa es determinar si la idea se debe desechar o debe pasar a la siguiente etapa.
4. El proceso de adopción del consumidor es el proceso por el que los clientes se enteran de la existencia de nuevos productos, los prueban, y los adoptan o rechazan. Hoy día muchos mercadólogos se están dirigiendo a los usuarios intensivos y adoptadores tempranos de nuevos productos, porque es posible llegar a ambos grupos con medios específicos, y sus miembros tienden a ser líderes de opinión. En el proceso de adopción de los consumidores influyen muchos factores que están más allá del control del mercadólogo, como la disposición de los consumidores y las organizaciones a probar nuevos productos, las influencias personales y las características del nuevo producto o innovación.

APLICACIONES

CONCEPTOS DEL CAPÍTULO

1. Para generar ideas en verdad buenas de un nuevo producto se necesita inspiración, transpiración y buenas técnicas. Algunas empresas batallan al tratar de desarrollar ideas de nuevos productos porque hacen mayor hincapié en la inspiración y la transpiración que en la técnica. La preparación de listas de atributos, la potente herramienta creativa de Alex Osborn, puede activar la creatividad de casi cualquier persona. Identifique un producto o servicio con el que esté familiarizado y haga una lista de sus atributos. Luego modifique cada atributo tratando de lograr un mejor producto. El formato que sigue le será útil en sus deliberaciones. Si tiene problemas para comenzar, considere un ejemplo famoso de alteración y expansión de atributos: el de las galletas Oreo. A partir de su simple galleta de colores blanco y negro, Nabisco ha desarrollado Oreos con doble relleno, Oreos cubiertos de chocolate, Oreos gigantes, Oreos miniatura, Oreos bajos en grasa, Oreos bajos en calorías, diferentes presentaciones y tamaños de paquetes. Helado de galletas Oreo, barquillos de helado de galletas Oreo, barras de granola Oreo, cereal Oreo y bocadillos Oreo.

Hoja de trabajo para lista de atributos

Atributos	Amplificar	Hacer pequeño	Sustituir	Adaptar	Reacomodar	Invertir	Combinar	Nuevos usos	Reemplazar

2. Prepare una lista de preguntas que la gerencia debe contestar antes de desarrollar un nuevo producto o servicio. Organice las preguntas según las categorías siguientes: (a) oportunidad de mercado, (b) competencia, (c) producción, (d) características patentables, (e) distribución (en el caso de productos) o entrega (en el caso de servicios), y (f) finanzas. Luego conteste cada pregunta para una idea de nuevo producto que usted tenga. ¿El desarrollo y prueba de un nuevo servicio diferirían de aquellos para un nuevo producto?

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
		Tipo de calcetín				Tamaño de paquete y precio			
	Total de encuestados	Calcetín de tubo de 24 pulg.	Calcetín de tubo de 18 pulg.	Calcetín atlético	Calcetín corto	1 par a $1.79–$1.99	1 par a $1.99–$2.4 9	3 pares a $4.99–$5.99	3 pares a $5.49–$6.49
Base de encuestados*	(185)	(60)	(22)	(34)	(69)	(53)	(42)	(42)	(48)
En definitiva compraría	38%	43%	45%	42%	29%	42%	45%	31%	33%
Probablemente compraría	44	47	27	35	51	38	40	48	50
Podría comprar o no	14	7	23	15	16	13	20	19	13
Probablemente no compraría	3	3	5	6	1	4	5	—	4
En definitiva no compraría	2	—	—	3	3	4	—	2	—

*Basado en una prueba de uso casero por consumidores durante cuatro semanas.
Fuente: CU Market Research

TABLA 1

Probabilidad de comprar calcetines Come-Olores

3. Antes de iniciar una prueba de uso casero de calcetines Come-Olores, cada consumidor participante escogió el estilo de calcetín Come-Olores preferido. Al término de la prueba, los participantes resumieron la probabilidad de que ellos compraran calcetines Come-Olores en el futuro. Los datos se dan en la Tabla 1. ¿Qué conclusiones puede sacar de estos datos? ¿Qué tipo de calcetín es el más popular entre los consumidores? Suponiendo que los consumidores que hicieron esta prueba son representativos del mercado, ¿qué tan sensible al precio es este mercado? ¿La empresa debe vender los calcetines Come-Olores en paquetes individuales (columnas 6 y 7) o son preferibles los paquetes múltiples (columnas 8 y 9)?

MARKETING Y PUBLICIDAD

1. Orville Redenbacher vende varios productos de rosetas de maíz para los consumidores. Hace poco, la empresa introdujo las rosetas de maíz para horno de microondas Double Feature, cuyo anuncio se muestra en la Figura 1. ¿Cómo se podría haber descrito esta idea como concepto de producto durante el proceso de desarrollo? Sugiera un planteamiento de concepto apropiado. ¿Qué formas de pruebas en consumidores serían apropiadas para este producto? ¿Por qué? ¿Habría usted usado mercado de prueba controlado o mercados de prueba para estimar las reacciones de los consumidores antes de lanzar este producto? Explique su respuesta.

EL ENFOQUE TECNOLÓGICO

Durante el proceso de desarrollo de nuevos productos, los mercadólogos pueden usar el análisis conjunto para analizar ofertas, identificar las más atractivas y aprender a ver la importancia de cada atributo desde el punto de vista del cliente. Dado que la oferta más atractiva no es necesariamente la más rentable, los mercadólogos también deben estimar la participación de mercado y las utilidades potenciales que generarán las mejores alternativas. Debido a la complejidad de esta técnica, los mercadólogos usan software complejo para asignar puntajes a los resultados.

Para ver una demostración práctica del análisis conjunto desde el punto de vista del encuestado, dirija su navegador Web a SurveySite (www.surveysite.com/) el portal de una empresa de investigación de mercados en línea. Haga clic en "demos" para buscar la muestra de análisis conjunto. Una vez que haya terminado la muestra, haga clic en el Tutorial de Análisis Conjunto. Con base en este ejemplo de análisis conjunto, ¿qué atributos se están probando? ¿Por qué querría el fabricante de automóviles probar estos atributos? ¿Cuál de los conceptos de producto cree usted que resulte más atractivo para los encuestados? ¿Por qué?

Figura 1

MARKETING PARA EL MILENIO

En los albores del nuevo milenio, los entornos de negocios turbulentos y las presiones competitivas extremas son fenómenos cotidianos para las empresas que tienen una presencia en Web. A fin de mantenerse al frente del pelotón, estas empresas están ejecutando el proceso de desarrollo de nuevos productos en dos pasos a la vez, traslapando el desarrollo y la implementación del concepto mientras siguen recabando información sobre la marcha.

Para ver un desarrollo de nuevos productos acelerado, examine Microsoft, que tiene un lugar especial en su sitio Web (www.microsoft.com) para avances de programas (traducción: versiones beta de software que pronto saldrán al mercado). Meses antes de introducir su software Office 2000, la empresa ofreció versiones de avance al bajísimo precio de $19.95 dólares. Una renuncia de responsabilidad señalaba que la versión beta "no tiene el nivel de desempeño y compatibilidad del producto final que estará disponible generalmente... La totalidad del riesgo por el uso o por los resultados del uso de este software corre por cuenta del usuario, y Microsoft Corporation no ofrece garantía alguna, explícita o implícita." ¿Por qué querrían los usuarios participar en estas pruebas beta, y además pagar por el privilegio? ¿Qué gana Microsoft? ¿Qué tan temprano en el proceso de desarrollo debe iniciar Microsoft sus pruebas beta?

USTED ES EL MERCADÓLOGO: PLAN DE MARKETING DE SONIC

La estrategia de producto se basa en las decisiones que las empresas adoptan al segmentar sus mercados, identificar públicos meta e identificar sus necesidades, y crear un posicionamiento apropiado en el mercado. Sobre estos cimientos, los mercadólogos ya pueden planear el desarrollo y administración de nuevos productos.

Ahora usted está considerando las opciones de desarrollo de nuevos productos de Sonic. Repase el análisis de situación de la empresa y las partes del plan de marketing que ya ha desarrollado, y luego conteste estas preguntas (indicando la necesidad de una investigación adicional en los puntos pertinentes):

- *¿Qué tipos de nuevos productos ayudarían a Sonic a lograr sus metas y competir de forma más eficaz en el mercado, y al mismo tiempo satisfacer las necesidades de sus segmentos meta? Sea específico.*

- *Trabajando solo o con otros estudiantes, genere cuatro o cinco ideas de nuevos productos, e indique cómo depuraría estas ideas.*
- *Desarrolle la idea más prometedora hasta tener un concepto de producto e indique cómo planea probar este concepto. ¿Qué dimensiones es preciso probar?*
- *Suponiendo que los resultados de probar esta idea han sido satisfactorios, desarrolle una estrategia de marketing para la introducción del nuevo producto. Incluya una descripción del mercado meta; su posicionamiento para el producto; las metas de ventas, utilidades y participación de mercado estimadas para los dos primeros años; su estrategia de precio; su estrategia de canal; y el presupuesto de marketing que fijará para la introducción del nuevo producto.*

Según le indique su profesor, resuma sus ideas de desarrollo y administración del nuevo producto en un plan de marketing por escrito. No olvide incluir estimaciones a largo plazo de las ventas, utilidades y presupuesto requerido para cada producto nuevo que planee introducir.

NOTAS

1. *New Products Management for the 1980s* (Nueva York: Booz, Allen & Hamilton, 1982).
2. Christopher Power, "Flops", *Business Week*, 16 de agosto de 1993, pp. 76-82.
3. "Smokeless Cigarettes Not Catching on with Consumers", *Marketing News*, 4 de agosto de 1997, p. 21; Robert McMath, "Smokeless Isn't Smoking", *American Demographics*, octubre de 1996.
4. Erika Rasmussen, "Staying Power", *Sales & Marketing Management*, agosto de 1998, pp. 44-46.
5. Robert G. Cooper y Elko J. Kleinschmidt, *New Products: The Key Factors in Success* (Chicago: American Marketing Association, 1990).
6. Modesto A. Madique y Billie Jo Zirger, "A Study of Success and Failure in Product Innovation: The Case of the U.S. Electronics Industry", *IEEE Transactions on Engineering Management*, noviembre de 1984, pp. 192-203.
7. Michelle Conlin, "Too Much Doodle?" *Forbes*, 19 de octubre de 1998, pp. 54-55; Tim Stevens, "Idea Dollars", *Industry Week*, 16 de febrero de 1998, pp. 47-49.
8. Vea David S. Hopkins, *Options in New-Product Organization* (Nueva York: Conference Board, 1974); Doug Ayers, Robert Dahlstrom y Steven J. Skinner, "An Exploratory Investigation of Organizational Antecedents to New Product Success", *Journal of Marketing Research*, febrero de 1997, pp. 107-16.
9. Vea Robert G. Cooper, "Stage-Gate Systems: A New Tool for Managing New Products", *Business Horizons*, mayo-junio de 1990, pp. 44-54. Vea también su "The New Prod System: The Industry Experience", *Journal of Product Innovation Management* 9 (1992): 113-27.
10. Robert Cooper, *Product Leadership: Creating and Launching Superior New Products* (Nueva York: Perseus Books, 1998).
11. Eric von Hippel, "Lead Users: A Source of Novel Product Concepts", *Management Science*, julio de 1986, pp. 791-805. Vea también su *The Sources of Innovation* (Nueva York: Oxford University Press, 1988); y "Learning from Lead Users", en *Marketing in an Electronic Age*, ed. Robert D. Buzzell (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1985), pp. 308-17.
12. Constance Gustke, "Built to Last", *Sales & Marketing Management*, agosto de 1997, pp. 78-83.
13. Mark Hanan, "Corporate Growth through Venture Management", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1969, p. 44. Vea también Carol J. Loomis, "Dinosaurs?" *Fortune*, 3 de mayo de 1993, pp. 36-42.
14. "The Ultimate Widget: 3-D 'Printing' May Revolutionize Product Design and Manufacturing", *U.S. News & World Report*, 20 de julio de 1992, p. 55.
15. Tom Dellacave Jr., "Curing Market Research Headaches", *Sales & Marketing Management*, julio de 1996, pp. 84-85.
16. Dan Deitz, "Customer-Driven Engineering", *Mechanical Engineering*, mayo de 1996, p. 68.
17. El ejemplo de perfil completo se tomó de Paul E. Green y Yoram Wind, "New Ways to Measure Consumers' judgments", *Harvard Business Review* (julio-agosto de 1975), pp. 107-17. Copyright © 1975 por the President and Fellows of Harvard College; todos los derechos reservados. Vea también Paul E. Green y V. Srinivasan, "Conjoint Analysis in Marketing: New Developments with Implications for Research and Practice", *Journal of Marketing*, octubre de 1990, pp. 3-19; Jonathan Weiner, "Forecasting Demand: Consumer Electronics Marketer Uses a Conjoint Approach to Configure Its New Product and Set the Right Price", *Marketing Research: A Magazine of Management & Applications*, verano de 1994, pp. 6-11; Dick R. Wittnick, Marco Vriens y Wim Burhenne, "Commercial Uses of Conjoint Analysis in Europe: Results and Critical Reflections", *International Journal of Research in Marketing*, enero de 1994, pp. 41-52.
18. Vea Robert Blattberg y John Golanty, "Tracker: An Early Test Market Forecasting and Diag-

nostic Model for New Product Planning", *Journal of Marketing Research*, mayo de 1978, pp. 192-202; Glen L. Urban, Bruce D. Weinberg y John R. Hauser, "Premarket Forecasting of Really New Products", *Journal of Marketing*, enero de 1996, pp. 47-60; Peter N. Golder y Gerald J. Tellis, "Will It Ever Fly? Modeling the Takeoff of Really New Consumer Durables", *Marketing Science*, 16, núm. 3 (1997): 256-70.

19. Vea Roger A. Kerin, Michael G. Harvey y James T. Rothe, "Cannibalism and New Product Development", *Business Horizons*, octubre de 1978, pp. 25-31.
20. El valor presente (V) de una cantidad futura (I) que se recibirá dentro de t años y se descontará según la tasa de interés (r) está dado por $V = I_t/(1 + r)^t$. Así pues, $\$4{,}761{,}000/(1.15)^5 = \$2{,}346{,}000$.
21. Vea David B. Hertz, "Risk Analysis in Capital Investment", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1964, pp. 96-106.
22. Vea John Hauser, "House of Quality", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1988, pp. 63-73. La ingeniería impulsada por el cliente también se llama "despliegue de función de calidad". Vea Lawrence R. Guinta y Nancy C. Praizler, *The QFD Book: The Team Approach to Solving-Problems and Satisfying Customers through Quality Function Deployment* (Nueva York: AMACOM, 1993); V. Srinivasan, William S. Lovejoy y David Beach, "Integrated Product Design for Marketability and Manufacturing", *Journal of Marketing Research*, febrero de 1997, pp. 154-63.
23. Marco Iansiti y Alan MacCormack, "Developing Products on Internet Time", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1997, pp. 108-17; Srikant Datar, C. Clark Jordan y Kannan Srinivasan, "Advantages of Time Based New Product Development in a Fast-Cycle Industry", *Journal of Marketing Research*, febrero de 1997, pp. 36-49; Christopher D. Ittner y David R Larcker, "Product Development Cycle Time and Organizational Performance", *Journal of Marketing Research*, febrero de 1997, pp. 13-23.
24. Tom Peters, *The Circle of Innovation*, (Nueva York: Alfred A. Knopf, 1997), p. 96.
25. Ibíd., p. 99.
26. Faye Rice, "Secrets of Product Testing", *Fortune*, 28 de noviembre de 1994, pp. 172-74; Lawrence Ingrassia, "Taming the Monster: How Big Companies Can Change: Keeping Sharp: Gillette Holds Its Edge by Endlessly Searching for a Better Shave", *Wall Street Journal*, 10 de diciembre de 1992, p. A1.
27. Gerry Khermouch, "Plate Tectonics", *Brandweek*, 12 de febrero de 1996, p. 1.
28. Audrey Choi y Gabriella Stern, "The Lessons of Rügen: Electric Cars are Slow, Temperamental and Exasperating", *Wall Street Journal*, 30 de marzo de 1995, p. B1.
29. John Schwartz, "After 2 Years of Market Tests, Olestra Products Going National; Consumer Advocates Still Concerned About Health Risks", *Washington Post*, 11 de febrero de 1998, p. A3.
30. Christopher Power, "Will it Sell in Podunk? Hard to Say", *Business Week*, 10 de agosto de 1992, pp. 46-47.
31. Vea Kevin J. Clancy, Robert S. Shulman y Marianne Wolf, *Simulated Test Marketing: Technology for Launching Successful New Products* (Nueva York: Lexington Books, 1994); y V. Mahajan y Jerry Wind, "New Product Models: Practice, Shortcomings and Desired Improvements", *Journal of Product Innovation Management* 9 (1992): 128-39; Glen L. Urban, John R. Hauser y Roberta A. Chicos, "Information Acceleration: Validation and Lessons from the Field", *Journal of Marketing Research*, febrero de 1997, pp. 143-53.
32. Power, "Will It Sell in Podunk", pp. 46-47.
33. Robert McMath, "To Test or Not to Test . . . " *American Demographics*, junio de 1998, p. 64.
34. Corie Brown, "The Lizard Was a Turkey", *Newsweek*, 15 de junio de 1998, p. 71; Tim Carvell, "How Sony Created a Monster", *Fortune*, 8 de junio de 1998, pp. 162-70.
35. Si desea un tratamiento más a fondo, vea Robert J. Thomas, "Timing-The Key to Market Entry", *Journal of Consumer Marketing*, verano de 1985, pp. 77-87; Thomas S. Robertson, Jehoshua Eliashberg y Talia Rymon, "New Product Announcement Signals and Incumbent Reactions", *Journal of Marketing*, julio de 1995, pp. 1-15; Frank H. Alpert y Michael A. Kamins, "Pioneer Brand Advantages and Consumer Behavior: A Conceptual Framework and Propositional Inventory", *Journal of the Academy of Marketing Science*, verano de 1994, pp. 244-36.
36. Mickey H. Gramig, "Coca-Cola Unveiling New Citrus Drink", *Atlanta Journal and Constitution*, 24 de enero de 1998, p. E3.
37. Vea Cooper y Kleinschmidt, *New Products*, pp. 35-38.
38. Erika Rasmusson, "Staying Power", *Sales & Marketing Management*, agosto de 1998, pp. 44-46.
39. Quentin Hardy, "Iridium's Orbit to Sell a World Phone, Play to Executive Fears of Being out of Touch: Satellite Consortium Chooses That Pitch for Bid to Build a Global Brand Overnight", *Wall Street Journal*, 4 de junio de 1998 p. A1; Sally Beatty, "Iridium Is Betting Satellite Phone Will Hook Restless Professionals", *Wall Street Journal*, 22 de junio de 1998, p. B6.
40. Philip Kotler y Gerald Zaltman, "Targeting Prospects for a New Product", *Journal of Advertising Research*, febrero de 1976, pp. 7-20.
41. Jim Carlton, "From Apple, a New Marketing Blitz", *Wall Street Journal*, 14 de agosto de 1998, p. B1.
42. Si desea más detalles, vea Keith G. Lockyer, *Critical Path Analysis and Other Project Network Techniques* (London: Pitman, 1984). Vea también Arvind Rangaswamy y Gary L. Lilien, "Software Tools for New Product Development", *Journal of Marketing Research*, febrero de 1997, pp. 177-84.
43. La exposición que sigue se apoya mucho en Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovations* (Nueva York: Free Press, 1962). Vea también su tercera edición, publicada en 1983.
44. Gillian Newson y Eric Brown, "CD-ROM: What Went Wrong?" *NewMedia*, agosto de 1998, pp. 32-38.

45. Rogers, *Diffusion of Innovations*, p. 192. Vea también S. Ram y Hyung-Shik Jung, "Innovativeness in Product Usage: A Comparison of Early Adopters and Early Majority", *Psychology and Marketing*, enero-febrero de 1994, pp. 57-68.
46. Vea Hubert Gatignon y Thomas S. Robertson, "A Propositional Inventory for New Diffusion Research", *Journal of Consumer Research*, marzo de 1985, pp. 849-67; Vijay Mahajan, Eitan Muller y Frank M. Bass, "Diffusion of New Products: Empirical Generalizations and Managerial Uses", *Marketing Science*, 14, núm. 3, parte 2 (1995); G79-G89; Fareena Sultan, John U. Farley y Donald R. Lehmann, "Reflection on 'A Meta-Analysis of Applications of Diffusion Models'", *Journal of Marketing Research*, mayo de 1996, pp. 247-49; Minhi Hahn, Sehoon Park y Andris A. Zoltners, "Analysis of New Product Diffusion Using a Four-segment Trial-repeat Model", *Marketing Science*, 13, núm. 3 (1994), 224-47.
47. Joshua Levine, "TV in the Classroom", *Forbes*, 27 de enero de 1997, p. 98.

Diseño de ofertas para el mercado global

CAPÍTULO 12

En este capítulo examinaremos las siguientes preguntas:

- ¿Qué factores debe estudiar una empresa antes de decidir si saldrá o no al extranjero?
- ¿Cómo pueden las empresas evaluar y seleccionar mercados extranjeros específicos en los cuales ingresar?
- ¿Cuáles son las formas principales de entrar en un mercado extranjero?
- ¿Hasta qué punto debe la empresa adaptar sus productos y programa de marketing a cada país extranjero?
- ¿Cómo debe la empresa manejar y organizar sus actividades internacionales?

MARKETING *según Kotler*

Su empresa nada tiene que hacer en mercados donde no pueda ser la mejor.

El mundo se está encogiendo a un ritmo acelerado con el advenimiento de comunicaciones, transporte y flujos financieros más rápidos. Productos desarrollados en un país —carteras Gucci, plumas Mont Blanc, hamburguesas McDonald's, *sushi* japonés, trajes Chanel, BMWs alemanes— están recibiendo una entusiasta acogida en otros países. Un hombre de negocios alemán podría llevar un traje Armani a una reunión con un amigo inglés en un restaurante japonés, y luego regresar a casa para beber vodka ruso y ver una telenovela estadounidense en la televisión.

Desde 1969, el número de corporaciones multinacionales en los 14 países más ricos del mundo ha aumentado a más del triple, de 7,000 a 24,000. De hecho, estas empresas ya controlan una tercera parte de todos los activos del sector privado y tienen ventas mundiales de $6 billones de dólares. El comercio internacional ya representa la cuarta parte del PIB estadounidense, mientras que en 1970 sólo era el 11%.[1]

Es verdad que muchas empresas han realizado marketing internacional desde hace décadas. Consumidores de todo el mundo conocen a Nestlé, Shell, Bayer y Toshiba. Sin embargo, la competencia global se está intensificando: empresas que nunca pensaron en tener competidores extranjeros de repente los están encontrando en su patio trasero. Los diarios informan de victorias japonesas sobre productores estadounidenses en los campos de electrónica para consumidor, motocicletas, copiadoras, cámaras y relojes de pulsera; las ganancias de los automóviles japoneses, alemanes, suecos y coreanos en el mercado estadounidense; y la pérdida de los mercados de textiles y calzados a productos importados del Tercer Mundo. Muchas empresas que se cree son estadounidenses pertenecen en realidad a otros países: Bantam Books (libros), helados Baskin-Robbins, Firestone Tires (neumáticos), gaseosas Dr. Pepper y harinas preparadas para pastel Pillsbury.

Aunque algunos negocios estadounidenses tal vez quieran eliminar la competencia extranjera mediante leyes protectoras, la mejor forma de competir es mejorar continuamente los productos en su país y expandirse hacia los mercados extranjeros. Irónicamente, aunque las empresas necesitan ingresar y competir en mercados extranjeros, los riesgos son altos: cambios en las fronteras, gobiernos inestables, problemas de tipo de cambio, corrupción y piratería tecnológica.[2] No obstante, sostenemos que las empresas que venden en industrias globales no tienen más opción que internacionalizar sus operaciones. Para ello, es preciso tomar una serie de decisiones (Fig. 12.1).

En el cambio de milenio, China es el mercado en más rápido crecimiento de Coca-Cola.

- Una ***industria global*** es una industria en la que las posiciones estratégicas de los competidores en los principales mercados geográficos o nacionales se ven afectadas fundamentalmente por sus posiciones globales generales.[3] Una ***empresa global*** es una empresa que opera en más de un país y obtiene ventajas de investigación y desarrollo, producción, logística, marketing y finanzas en sus costos y reputación, que no están al alcance de los competidores puramente nacionales.

Las empresas globales planean, operan y coordinan sus actividades a nivel mundial. El "camión mundial" de Ford tiene una cabina hecha en Europa y un chasís construido en Estados Unidos, se arma en Brasil y se importa a Estados Unidos para su venta. Los elevadores Otis consiguen sus sistemas de puertas de Francia, pequeñas piezas engranadas de España, componentes electrónicos de Alemania y motores especiales de Japón, y utiliza a Estados Unidos para la integración de sistemas. Una empresa no tiene que ser grande para vender globalmente. Las empresas pequeñas y medianas pueden ocupar nichos globales. Incluso una liga deportiva puede ser global:

- **La NBA** Cuando termina la temporada de la NBA, las grandes estrellas del baloncesto no viajan a Florida para descansar y divertirse. No, Shaquille O'Neal parte a Corea del Sur, Karl Malone a Hong Kong, Allen Iverson a Chile. Desplegados por la NBA y sus patrocinadores globales Coca-Cola, Reebok y McDonald's, estos bien pagados vendedores viajeros promoverán gaseosas, zapatos deportivos, hamburguesas y el baloncesto a legiones de jóvenes aficionados. Muchachos chinos usan el uniforme de los Bulls porque quieren parecerse a Michael Jordan. La NBA, que tiene un personal global de 105 empleados,

ha surgido como la primera liga deportiva verdaderamente global. Los juegos de la NBA se televisan a todo el mundo, patrocinadores globales han firmado contratos, y la liga y sus socios han vendido casi 500 millones de dólares por concepto de balones, pizarras, camisetas y gorras bajo licencia de la NBA fuera de Estados Unidos.[4]

LA DECISIÓN DE SALIR O NO AL EXTRANJERO

La mayor parte de las empresas preferiría seguir operando sólo en su país si su mercado nacional es lo bastante grande. Los gerentes no tendrían que aprender otros idiomas y leyes, manejar divisas volátiles, enfrentar incertidumbres políticas y legales, ni rediseñar sus productos para adaptarse a diferentes necesidades y expectativas de los clientes. Los negocios serían más fáciles y seguros.

No obstante, varios factores están haciendo que cada vez más empresas ingresen en el campo internacional:

- Empresas globales que ofrecen mejores productos o precios más bajos pueden atacar el mercado nacional de la empresa. La empresa podría querer contraatacar a esos competidores en sus mercados de origen.
- La empresa descubre que algunos mercados extranjeros presentan mejores oportunidades de obtener utilidades, que su mercado nacional.
- La empresa necesita una base de clientes más grande para lograr economías de escala.
- La empresa quiere reducir su dependencia de un solo mercado.
- Los clientes de la empresa están saliendo al extranjero y requieren atención internacional.

Antes de tomar la decisión de salir al extranjero, la empresa debe sopesar varios riesgos:

- Es posible que la empresa no entienda las preferencias de los clientes extranjeros y no ofrezca un producto competitivamente atractivo (en la tabla 12.1 se presentan algunos tropiezos famosos en este sentido).
- Es posible que la empresa no entienda la cultura de negocios del país extranjero o no sepa cómo tratar eficazmente con personas de otros países. En la tabla 12.2 se indican algunos de los principales retos.

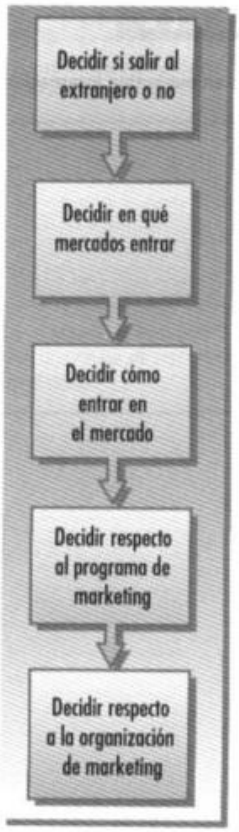


FIGURA 12.1

Principales decisiones en marketing internacional

TABLA 12.1

Tropiezos en marketing internacional

Las tarjetas Hallmark fracasaron cuando se introdujeron en Francia. Los franceses sienten rechazo hacia la sentimentalidad empalagosa y prefieren escribir sus propias tarjetas.
Philips comenzó a obtener utilidades en Japón sólo después de reducir el tamaño de sus cafeteras para que cupieran en las pequeñas cocinas japonesas, y de sus rasuradoras para adaptarse a las manos de los japoneses, que son más pequeñas.
Coca-Cola tuvo que retirar su botella de dos litros en España después de descubrir que pocos españoles tienen refrigeradores con compartimentos lo bastante grandes como para darles cabida.
Tang, de General Foods, fracasó inicialmente en Francia porque se le posicionó como sustituto del jugo de naranja en el desayuno. Los franceses casi no beben jugo de naranja, y casi nunca en el desayuno.
Las Pop-Tarts de Kellogg's fracasaron en Gran Bretaña porque el porcentaje de hogares británicos con tostadoras de pan es considerablemente más bajo que en Estados Unidos, y el producto era demasiado dulce para los gustos británicos.
El dentífrico Crest de P&G fracasó inicialmente en México cuando se usó la campaña estadounidense. A los mexicanos no les interesa tanto el beneficio de prevención de la caries, y tampoco les resultan atractivos los anuncios con orientación científica.
General Foods despilfarró millones tratando de introducir las harinas preparadas para pastel en el mercado japonés. La empresa no se fijó en que sólo el 3% de los hogares japoneses están equipados con hornos. Luego se promovió la idea de hornear pasteles en las ollas para cocer arroz japonesas, pasando por alto el hecho de que los japoneses usan sus ollas durante todo el día para mantener el arroz caliente y listo para servirse.
La cera para pulir pisos de S. C. Johnson fracasó inicialmente en Japón. La cera hacía a los pisos demasiado resbalosos, y Johnson había pasado por alto el hecho de que los japoneses no usan zapatos en casa.

TABLA 12.2

Retos en marketing internacional

1. *Deuda externa pesada:*	Muchos países han acumulado enormes deudas externas y tienen problemas para pagar incluso los intereses. Entre estos países se cuentan Indonesia, México y Rusia.
2. *Gobiernos inestables:*	La deuda elevada, la alta inflación y el desempleo en varios países han causado inestabilidad en el gobierno que expone a las empresas extranjeras a los riesgos de expropiación, nacionalización y límites para la repatriación de utilidades. Muchas empresas compran informes de evaluación de riesgo político como el Country Assessment Service de Business International (BI), BERI, o World Political Risk Forecasts de Frost & Sullivan.
3. *Problemas de tipo de cambio:*	La deuda elevada y la inestabilidad económica y política reducen el valor de la moneda de un país. Las empresas extranjeras quieren que se les pague en divisas "duras" con derechos de repatriación de utilidades, pero estas opciones no están disponibles en muchos mercados.
4. *Requisitos de ingreso y burocracia de gobiernos extranjeros*	Los gobiernos aplican muchos reglamentos a las empresas extranjeras. Por ejemplo, se les podría exigir formar empresas conjuntas en las que el socio nacional tiene participación mayoritaria, contratar una alta proporción de ciudadanos de ese país, o transferir tecnología, o podría haber límites sobre la repatriación de utilidades.
5. *Aranceles y otras barreras* para el comercio:	Muchos gobiernos imponen aranceles altos para proteger sus industrias, y también recurren a barreras invisibles como tardar en conceder aprobaciones y realizar inspecciones importantes, y exigir costosos ajustes a los productos.
6. *Corrupción:*	Funcionarios que otorgan contratos a quien ofrece el soborno más alto, no la licitación más baja. La Ley de Prácticas Extranjeras Corruptas de 1977 prohíbe a los gerentes estadounidense pagar sobornos, pero los competidores de otros países no están sujetos a tal limitación. El grupo OECD de los principales países industriales acordó hace poco que se debe convertir en ofensa delictiva que una empresa soborne a un funcionario extranjero.
7. *Piratería tecnológica:*	Una empresa que sitúa su planta en el extranjero se preocupa porque gerentes extranjeros aprendan a hacer su producto y se separen para competir con ella de forma abierta o clandestina. Esto ha sucedido en áreas tan diversas como maquinaria, electrónica, y productos químicos y farmacéuticos.
8. *Alto costo de adaptación de productos y comunicación:*	Una empresa que sale al extranjero debe estudiar cada mercado exterior detenidamente, ser sensible a su economía, leyes, política y cultura, y adaptar sus productos y comunicaciones a los gustos de cada mercado.
9. *Fronteras móviles:*	Las fronteras nacionales son fundamentales para el marketing porque dominan y dan forma a la conducta económica dentro de las fronteras del país. Un cambio en las fronteras podría implicar blancos móviles para los mercadólogos.

- La empresa podría subestimar la regulación extranjera y podría incurrir en costos inesperados.
- La empresa podría encontrarse con que carece de gerentes con experiencia internacional.
- El país extranjero podría modificar sus leyes comerciales, devaluar su moneda o sufrir una revolución política que expropie propiedades extranjeras.

Debido a la pugna entre ventajas y riesgos, es común que las empresas no actúen sino hasta que algún suceso les obliga a entrar en la arena internacional. Alguien —un exportador del país, un exportador de otro país, un gobierno extranjero— pide a la empresa que venda en el extranjero. O bien, la empresa sufre de un exceso de capacidad y debe encontrar mercados adicionales para sus productos.

Coca-Cola vende 160 marcas en casi todos los países del mundo y obtiene el 75% de sus utilidades de mercados fuera de Estados Unidos.

LA DECISIÓN DE A QUÉ MERCADOS ENTRAR

Si decide salir al extranjero, la empresa necesita definir sus objetivos y políticas de marketing internacionales. ¿Qué proporción entre las ventas en el exterior y las ventas totales tratará de establecer? Casi todas las empresas comienzan en pequeño cuando se aventuran fuera de su país. Algunas planean seguir siendo pequeñas. Otras tienen planes mayores, y creen que sus ventas en el extranjero algún día igualarán, o incluso rebasarán, en importancia a sus ventas nacionales. "Salir al extranjero" en la Internet presenta retos especiales; vea el recuadro de *Marketing para el milenio,* "WWW.TheWorldIsYourOyster.com: Los recovecos del comercio electrónico global".

En el nuevo milenio el euro podría convertirse en una divisa de reserva primaria, como el dólar.

La empresa debe decidir si venderá en unos cuantos países o en muchos, y determinar con qué rapidez se expandirá. Considere a Tyco:

- **Tyco Toys Inc.** Cuando Tyco Toys Inc. comenzó a expandirse hacia Europa en 1990, una serie de adquisiciones y juguetes muy vendidos en Estados Unidos había impulsado a la empresa hasta el cuarto lugar entre los fabricantes de juguetes estadounidenses, cuando apenas cuatro años antes ocupaba el lugar 22. No obstante, las ventas externas sólo representaban el 13% del total de las ventas, y los rivales de la empresa tenían importantes ventas fuera de Estados Unidos. Tyco quería cerrar la brecha rápidamente y servir mejor a detallistas con orientación internacional como Toys "R" Us. El plan inicial era abrir una subsidiaria europea cada año, con la expectativa de obtener utilidades de cada una 12 meses después. Sin embargo, la empresa aceleró el ritmo iniciando subsidiarias en Italia, España, Alemania y Bélgica en un mismo año. Además, Tyco compró el Universal Matchbox Group Ltd., un importante productor de vehículos de juguete troquelados de Hong Kong. La inusitadamente rápida ofensiva externa de Tyco, aunada a una baja en las ventas estadounidenses, pronto sometió a fuertes tensiones a sus ejecutivos senior, que no tenían mucha experiencia en el manejo de un imperio muy disperso. En su informe anual de 1995, la empresa informó de su tercer año consecutivo con pérdidas netas, principalmente de Europa. A fin de aminorar sus pérdidas, Tyco liquidó la subsidiaria italiana, fusionó sus operaciones en otros tres países, y despidió a una tercera parte de su personal europeo.[5]

Como contraste, considere la experiencia de Amway:

- **Amway** Conocida por sus redes de ventas directas de vecino a vecino, la empresa de productos de consumo Amway se expandió hacia Australia en 1971, un país muy lejano pero con un mercado muy similar al de Estados Unidos. En los años ochenta, Amway se expandió a 10 países más, y el ritmo aumentó a grandes pasos a partir de entonces. Para 1997 Amway había evolucionado para convertirse en un titán multinacional con una fuerza de ventas de 2.5 millones que recaudaban $6,800 millones de dólares en ventas tocando a puertas en países tan diversos como Hungría, Malasia y Brasil. Hoy día, Amway vende productos en 43 países. Su meta: que los mercados fuera de Estados Unidos representen el 80% de sus ventas durante la próxima década. Esta meta no es poco realista ni excesivamente ambiciosa si consideramos que Amway ya obtiene el 70% de sus ingresos de $6,800 millones de dólares de mercados extranjeros.[6]

En términos generales, tiene sentido operar en menos países con un compromiso y una penetración más profundos en cada uno. Ayal y Zif han sugerido que una empresa debe ingresar en menos países cuando

- Los costos de ingreso en el mercado y de control del mercado son altos.
- Los costos de adaptación del producto y la comunicación son altos.
- El tamaño y el crecimiento de la población y del ingreso son altos en los países que se escogieron inicialmente.
- Empresas extranjeras dominantes pueden establecer barreras altas para el ingreso.[7]

Cronología: Alrededor del año 1000, los chinos realizaban producción masiva de cerámica.

WWW.TheWorldIsYourOyster.com: Los recovecos del comercio electrónico global

Hace unos cuantos años, Cardiac Science estaba ansiosa por incursionar en mercados extranjeros, pero no sabía dónde comenzar. La empresa sabía que existía un mercado fuera de Estados Unidos para sus dispositivos y productos médicos, pero encontrar la forma de llegar a ese mercado es un reto para las empresas pequeñas. Avance rápido al día de hoy: el 85% de los ingresos de Cardiac son internacionales. Aunque una buena parte de esas ventas se desarrollaron a través de los canales convencionales de ayuda a la exportación del gobierno estadounidense, un número creciente de los clientes extranjeros de Cardiac Science simplemente están encontrando los desfibriladores y monitores cardiacos de la empresa haciendo clic en www.cardiacscience.com.

Empresas grandes y pequeñas están aprovechando que en el ciberespacio las fronteras nacionales son cada vez menos sustanciales. Entre las empresas importantes que están haciendo comercio electrónico global hay fabricantes de automóviles (General Motors), vendedores por catálogo (L. L. Bean y Land's End), gigantes del calzado deportivo (Nike y Reebok) y superestrellas de Internet como Amazon.com que compró tres empresas europeas para fortalecer sus ventas de libros y videos en Europa.

Para algunos, el marketing ha sido una actividad azarosa. Ellos colocan contenido en inglés para el mercado estadounidense, y si algún usuario internacional por casualidad da con él y compra algo, pues qué bueno. Hyperespace Cowgirls, una productora de software para niños basada en la ciudad de Nueva York nacida hace tres años, tiene varios contratos europeos en puerta a pesar de que no ha realizado labores de marketing fuera de Estados Unidos. "No nos anunciamos en otros países", dice Susan Shaw, presidente de la empresa, cuya dirección de Web es www.hy-girls.com. "La gente simplemente nos encuentra."

Otras empresas han tomado la decisión estratégica de formar parte del ciberbazar global. Ellas están usando la Web y los servicios en línea para llegar a nuevos clientes fuera de su país de origen, apoyar a clientes existentes que viven en el extranjero, comprar a proveedores internacionales y crear conciencia global de su marca. Algunas de estas empresas adaptan sus sitios Web de modo que proporcionen contenido y servicios específicos por país a sus mejores mercados internacionales en potencia, idealmente en el idioma local. Reebok lanzó un sitio Web europeo multilingüe —en inglés, francés, alemán, español e italiano— en un intento por incrementar la conciencia de marca en sus mercados individuales. El sitio, ubicado en www.europe.reebok.com, está dirigido a los entusiastas de los deportes y el acondicionamiento físico, e incluye eventos locales en cada mercado. Debido al auge previsto en el comercio electrónico global, algunas empresas emprendedoras están haciendo que las transacciones por Internet entre diferentes países sean mucho más fáciles y eficaces. Por ejemplo, en 1998 Digital Equipment Corporation y Globalink comenzaron a ofrecer traducción automatizada de correo electrónico y Web.

No obstante, antes de que las empresas sometan sus páginas Web a traducción automática, necesitan encontrar los países o regiones que podrían tener las poblaciones en línea más grandes. De momento Europa y Japón son blancos de primera. Europa se ha rezagado unos cuatro años respecto a Estados Unidos, pero se está recuperando rápidamente: se espera que los suscriptores en línea crezcan del 7% de la población europea en 1998 al 13% en 2001. Varios factores prometen acelerar ese ritmo. Una vez que la desregulación telefónica sea una relidad en Europa, el uso de Internet seguramente subirá como la espuma. También es posible que los

(continúa)

La empresa también debe decidir qué tipos de países considerará. El atractivo depende del producto, la geografía, el ingreso y la población, el clima político y otros factores. El que vende podría tener predilección por ciertos países o regiones. Kenichi Ohmae recomienda que las empresas se concentren en vender en los "mercados de tríada" —Estados Unidos, Europa Occidental y el Lejano Oriente— porque estos mercados representan un porcentaje considerable de todo el comercio internacional.[8]

Aunque la postura de Ohmae tiene sentido a corto plazo, a la larga puede significar un desastre para la economía mundial. Las necesidades insatisfechas del mundo en desarrollo representan enormes mercados potenciales para alimentos, ropa, albergue, electrónica para consumidores, electrodomésticos y otros productos. Muchos líderes del mercado se están apresurando a incursionar en Europa Oriental, China, Vietnam y Cuba, donde hay muchas necesidades que satisfacer.

La integración económica regional —convenios comerciales entre bloques de países— se ha intensificado en años recientes. Esto implica que es más probable que las empresas ingresen en regiones enteras, que traten con una nación a la vez.

ZONAS DE LIBRE COMERCIO REGIONALES

Ciertos países han formado zonas de libre comercio o comunidades económicas: grupos de naciones que se organizan para alcanzar metas comunes en cuanto a regulación del comer-

(Continuación)
europeos avancen más rápidamente porque no tienen que readaptar sistemas ni pasar por una fase de pioneros. Europa saca un poco de ventaja a Estados Unidos en lo que toca a transacciones seguras. De hecho, Visa escogió a la Unión Europea para su programa piloto de prueba más grande de seguridad. Además, ahora que los negocios europeos están gastando cerca de $125,000 millones de dólares en preparar sus computadoras para el euro, están colocando simultáneamente sus negocios en línea. Un productor italiano de vinos nacido hace 150 años, Casa Garcia, usa la Internet para sustituir un tráfico de comunicaciones anual de 35,000 faxes y cartas entre sus oficinas, bodegas y agentes. Con la Web, la empresa está extendiendo su red a 60 países.

A pesar de los alentadores avances del comercio electrónico en Europa y Asia, los mercadólogos de Internet a veces exageran al describir las oportunidades globales. Aunque Hong Kong por sí solo tenía más de 90 proveedores de servicios de Internet, países menos desarrollados en Centro y Sudamérica o África tienen menos, o no tienen ninguno, lo que obliga a los usuarios a hacer llamadas internacionales para conectarse en línea. Dado que la columna vertebral de la Internet tiene su origen en Estados Unidos, los tiempos de respuesta en otros países pueden ser larguísimos. Incluso con líneas telefónicas aceptables y penetración de las computadoras personales, los altos costos de conexión restringen fuertemente el uso de Internet. En Europa, las suscripciones a Internet suelen costar $75 dólares al mes, el triple de una cuota estadounidense que permite acceso ilimitado a Internet a través de líneas locales gratuitas.

Además, el mercadólogo global podría toparse con restricciones gubernamentales o culturales. En Alemania un proveedor no puede aceptar pagos por tarjeta de crédito antes de dos semanas después de haberse enviado un pedido. Tampoco está permitido exhibir una esvástica o cruz gamada en la pantalla de la computadora. Así pues, si Amazon.com tiene un libro acerca de la Alemania nazi que lleva una esvástica en la portada, ¿es responsable ante la ley por infringir las leyes alemanas? La cuestión de quién paga el impuesto por venta y los aranceles en el comercio electrónico es todavía menos clara.

Por último, los negocios necesitan darse cuenta de que la Web no ofrece soluciones completas para efectuar transacciones comerciales globales, y probablemente nunca lo hará. Pocas empresas cerrarán un trato final por correo electrónico. La gente seguirá necesitando ver y tocar productos en las exposiciones comerciales internacionales. La Web no sortea los trámites burocráticos aduanales ni los reglamentos locales que rigen la importación o exportación de ciertas mercancías. La Web tampoco puede garantizar que la mercancía llegará en buenas condiciones.

Lo que la Web sí puede hacer es que clientes extranjeros se enteren de la existencia del negocio de uno. No cabe duda que la Web lo ha hecho para el detallista y vendedor por catálogo The Sharper Image, que ahora consigue el 25% de sus ventas en línea de clientes extranjeros. La empresa se muestra muy optimista acerca de sus posibilidades globales, pero admite que todavía se siente abrumada por los retos logísticos de servir a mercados extranjeros, como los problemas del idioma y la moneda.

Fuente: Alice LaPlante, "Global Boundries.com", *Computerworld*, 6 de octubre de 1997, pp. G6-G9; Roberta Maynard, "Trade Links via the Internet", *Nation's Business*, diciembre de 1997, pp. 51-53; Michelle V. Rafter, "Multilingual Sites Give Companies Access to Global Revenue Sources", *Chicago Tribune*, 11 de mayo de 1998, sección de negocios, p. 9; Maria Dickerson, "Small Business Strategies; Technology; Foreign Concept; All Those Inflated Expectations Aside, Many Firms Are Finding the Internet Invaluable in Pursuing International Trade", *Los Angeles Times*, 14 de octubre de 1998, pp. C2, C10; Stephen Baker, "Finally, Europeans Are Storming the Net", *Business Week*, 11 de mayo de 1998, p. 48; Eric J. Adams, "Ready, SET, Go!", *World Trade*, abril de 1997, pp. 34-35; "Reebok Targets Its New Web Site at Euro Markets", *Marketing*, 1o. de octubre de 1998, p. 16; Peter Krasilovsky, "A Whole New World", suplemento de herramientas de marketing, *American Demographics*, mayo de 1996, pp. 22-25; Richard N. Miller, "The Year Ahead", *Direct Marketing*, enero de 1997, pp. 42-44; Jack Gee, "Parlez-Vous Inter-Net?", *Industry Week*, 21 de abril de 1997, pp. 78-79.

cio internacional. Una de esas comunidades es la Unión Europea (EU, por sus siglas en inglés). Este bloque, formado en 1957, se propuso crear un solo mercado europeo reduciendo las barreras al libre flujo de productos, servicios, finanzas y mano de obra entre los países miembros y desarrollando políticas que rigen el comercio con naciones no miembros. Hoy día, la Unión Europea está usando una moneda común, el sistema monetario euro. En 1998, 11 países participantes fijaron las relaciones entre sus tipos de cambio, como primer paso de un plan multianual para establecer una moneda común (la Gran Bretaña, Dinamarca y Suecia se han negado a participar hasta ahora). Las monedas y billetes denominados en euros que sustituirán a la moneda de los países miembros no estarán en circulación sino hasta 2002, y los negocios y ciudadanos privados no estarán obligados a cambiar antes de esa fecha.

Hoy día, la Unión Europea representa uno de los mercados individuales más grandes del mundo. Sus 15 países miembros contienen más de 370 millones de consumidores y representan el 20% de las exportaciones mundiales. Ahora que más naciones europeas tratarán de formar parte de la UE en el siglo XXI, este bloque podría contener hasta 450 millones de personas de 28 países.

La unificación europea ofrece enormes oportunidades comerciales para las empresas estadounidenses y de otros países no europeos, pero también representa amenazas. Como resultado de la creciente unificación, las empresas europeas se volverán más grandes y competitivas. Como muestra está la competencia en la industria de los aviones entre el consorcio europeo Airbus y la empresa Boeing de Estados Unidos. Sin embargo, algo quizá más preocupante es que la reducción de las barreras dentro de Europa podría crear paredes

Cronología: En los albores del segundo milenio la primera fábrica conocida procesadora de lana, impulsada por energía hidráulica, operaba cerca de Milán.

exteriores más gruesas. Algunos observadores imaginan una "fortaleza Europa" que derrama favores sobre las empresas de los países de la UE pero obstaculiza a las de fuera imponiendo obstáculos como aranceles de importación más altos, requisitos de contenido local y otras barreras no arancelarias (no de impuestos).

Cronología: Cerca del final del siglo XI ya había gremios comerciales en Inglaterra.

También, las empresas que planean crear campañas de marketing "pan-europeas" dirigidas a una Europa unificada deben proceder con cautela. Incluso si la Unión Europea logra estandarizar realmente sus reglamentos generales de comercio e implementar el euro, la creación de una comunidad económica no crea un mercado homogéneo. Las empresas que hacen marketing en Europa enfrentan 14 idiomas distintos, 2,000 años de diferencias históricas y culturales, y una imponente masa de reglas locales. Considere la experiencia de la afamada agencia publicitaria Leo Burnett cuando se propuso crear una sola campaña europea para la cuenta Johnnie Walker de United Distillers:

- **Johnnie Walker** Se requirieron muchas y dolorosas pruebas y modificaciones para sacar por fin un anuncio que tuviera éxito. En un anuncio que lleva el encabezado "El Agua de la Vida", un hombre asiste a la salida de los toros en Pamplona y, después de estar a punto de ser pisoteado, celebra con un vaso de Johnnie Walker etiqueta roja. En muchos países, el entorno pamplonés causó rechazo porque la gente decía que "los españoles no saben nada de whiskey". El anuncio fue un fracaso total en Alemania porque para los alemanes les parecía simplemente temerario asistir a tal evento. "Además", dijo Jenny Vaughn, directora mundial de marca de Johnnie Walker, "a causa de los protectores de los derechos de los animales en Alemania, uno no puede mostrar un pececillo dorado en una pecera en la televisión alemana, mucho menos una persecución de toros."[9]

Los anuncios pan-europeos de mayor éxito son los que tienen alto contenido visual y simbólico. Estos anuncios se concentran en el producto y en el consumidor y van dirigidos a uno de los dos públicos que según los investigadores de mercados, realmente se están convirtiendo en euroconsumidores: los jóvenes y los ricos. Uno de esos anuncios promueve los relojes de pulsera TAG Heuer: un nadador trata de que no lo alcance un tiburón, un saltador de obstáculos rebasa una navaja de rasurar gigante, y un corredor de relevos toma una estafeta que es un cartucho de dinamita, todos juegos mentales que atletas de todos lados usan para intensificar su desempeño.

En Norteamérica, Estados Unidos y Canadá eliminaron gradualmente las barreras comerciales en 1989. En enero de 1994, el Tratado Norteamericano de Libre Comercio (NAFTA, por sus siglas en inglés) estableció una zona de libre comercio entre Estados Unidos, México y Canadá. El convenio creó un solo mercado de 360 millones de personas que producen y consumen $6.7 billones de dólares en bienes y servicios. A medida que el NAFTA se implemente a lo largo de 15 años, se eliminarán todas las barreras comerciales y las restricciones de inversión entre los tres países. Antes del NAFTA, los aranceles sobre productos estadounidenses que llegaban a México promediaban 13%, mientras que los aranceles estadounidenses sobre productos mexicanos promediaban un 6%.

Gracias a los adelantos tecnológicos, y sobre todo la banca electrónica, las utilidades tanto legales como ilegales se desplazan a velocidad vertiginosa por todo el globo.

Se están formando otras áreas de libre comercio en Latinoamérica y Sudamérica. Por ejemplo, MERCOSUL ahora vincula a Brasil, Colombia y México. Chile y México han formado una fructífera zona de libre comercio. Venezuela, Colombia y México —el "Grupo de Tres"— están negociando también una zona de libre comercio. Es probable que en última instancia NAFTA se funda con éstos y otros acuerdos para formar una zona de libre comercio panamericana.

Aunque desde hace mucho Estados Unidos ha considerado a Latinoamérica como su patio trasero, son las naciones europeas las que han aprovechado el enorme potencial de este mercado. Mientras que los esfuerzos de Washington por extender el NAFTA a Latinoamérica se han estancado, los países europeos han ingresado en esa región con gran brío. El comercio bilateral de MERCOSUL con la UE en 1995 ascendió a 43,000 millones de dólares, total que excedió el comercio con Estados Unidos en 14,000 millones de dólares. Cuando los países latinoamericanos instituyeron reformas de mercado y privatizaron los servicios públicos, las empresas europeas se apresuraron a conseguir lucrativos contratos para reconstruir la infraestructura latinoamericana. Telefónica de España ha gastado 5,000 millones de dólares para comprar empresas telefónicas en Brasil, Chile, Perú y Argentina. Empresas europeas han ocupado rápidamente el sector privado. En Brasil, siete de las diez empresas privadas más grandes son propiedad de europeos, mientras que sólo dos están controladas por estadounidenses. Entre las empresas europeas más notables que están operando en Latinoamérica se cuentan los gigantes automovilísticos Volkswagen y Fiat, la cadena francesa de supermercados Carrefours y el grupo anglo-holandés de productos para el cuidado personal Gessy-Lever.

Al ver cómo los europeos incursionan en Latinoamérica, las empresas estadounidenses han presionado a Washington para que actúe con más rapidez en cuanto a la integración de Chile en el NAFTA y a la formación de un Área de Libre Comercio de las Américas. MERCOSUL no sólo representa un enorme mercado interno de 220 millones de consumidores; con su larga costa del Pacífico atrayendo a Asia, MERCOSUL podría convertirse en una importante plataforma de bajo costo para la exportación mundial. No obstante, dos grupos estadounidenses —los sindicatos laborales y los ecologistas— se muestran escépticos respecto a los beneficios de un Área de Libre Comercio de las Américas. Los sindicatos piensan que el NAFTA ya ha causado un éxodo de empleos de fabricación hacia México, donde los salarios son mucho más bajos. Los ecologistas señalan que las empresas que no están dispuestas a respetar las estrictas reglas de la U. S. Environmental Protection Agency se mudan a México, donde los reglamentos en materia de contaminación son menos estrictos.[10]

Dieciocho países de la Cuenca del Pacífico, incluidos los estados miembros del NAFTA, Japón y China, han estado estudiando la posible creación de un área de libre comercio pan-Pacífico bajo los auspicios del foro de Cooperación Económica Asia Pacífico (APEC). También hay intentos activos de integración económica en el Caribe, el sudeste asiático y partes de África.

Sin embargo, por más que las naciones y regiones integren sus políticas y estándares comerciales, cada nación seguirá teniendo características únicas que es preciso entender. La preparación de un país para recibir diferentes productos y servicios y su atractivo como mercado para las empresas extranjeras dependen de sus entornos económico, político-legal y cultural.

Japón y Suiza son los países que se espera produzcan el mayor número de innovaciones basadas en investigación en el próximo milenio.

EVALUACIÓN DE MERCADOS POTENCIALES

Supongamos que una empresa ha preparado una lista de mercados en los que podría ingresar. ¿Cómo escoge entre ellos? Muchas empresas prefieren vender a sus países vecinos porque los entienden mejor, y pueden controlar sus costos mejor. No es sorprendente que el mercado más grande de Estados Unidos sea Canadá, o que las empresas suecas primero hayan vendido a sus vecinos escandinavos. Al aumentar el número de empresas estadounidenses que se expanden en el exterior, muchas están decidiendo que el mejor lugar para comenzar es al lado, en Canadá.

- **Great American Backrub, Inc.** Great American Backrub, Inc., un negocio de servicios que ofrece fricciones en la espalda a clientes que están sometidos a muchas tensiones, miró hacia el norte porque imaginó que los canadienses estaban tan tensos como los estadounidenses. La empresa abrió su primer establecimiento en el extranjero en Toronto, Ontario. Ricardo Coia, presidente de la empresa basada en Clearwater, Florida, razonó que por su simple proximidad a Estados Unidos, los canadienses "tienen que tratar de resolver muchas tensiones."[11]

En otros casos, la *proximidad psíquica* determina la selección. Muchas empresas estadounidenses prefieren vender en Canadá, Inglaterra y Australia, en lugar de en mercados más grandes como Alemania y Francia, porque se sienten más cómodos con el idioma, las leyes y la cultura.

En general, una empresa prefiere ingresar en países (1) que tienen gran atractivo como mercado, (2) que tienen un bajo riesgo de mercado y (3) en los que la empresa posee una ventaja competitiva. He aquí cómo la Bechtel Corporation, un gigante de la construcción, evalúa los mercados extranjeros.

- **Bechtel Corporation** Antes de que Bechtel se aventure en un mercado nuevo, la empresa realiza un análisis estratégico de mercado muy detallado: estudia sus mercados durante los siguientes cinco a diez años y trata de determinar dónde debería estar dentro de cuatro o cinco años. Un equipo gerencial estudia el panorama general y realiza un análisis de costo-beneficio que toma en cuenta la posición de los competidores, la infraestructura, las barreras regulatorias y comerciales, y la situación fiscal (tanto corporativa como individual). Idealmente, el nuevo mercado sería un país con una necesidad insatisfecha que puede cubrir con sus productos o servicios; una reserva de mano de obra capacitada que pueda fabricar el producto; y un entorno acogedor (gubernamental y físico).

En 1995 se consideraba a Estados Unidos el país más avanzado tecnológicamente, pero ahora se predice que para 2005 descenderá al sexto lugar.

¿Existen países que cumplan con los requisitos de Bechtel? Todos tienen sus pros y sus contras. Por ejemplo, aunque Singapur tiene una fuerza de trabajo preparada, que habla inglés, goza de estabilidad política y fomenta la inversión extranjera, su población es pequeña.

Aunque muchos países de Europa central tienen una reserva laboral ansiosa de aprender y de trabajar, sus infraestructuras presentan dificultades. El equipo que evalúa un nuevo mercado debe determinar si la empresa podría tener un rendimiento sobre su inversión lo bastante alto como para cubrir los factores de riesgo u otras desventajas.[12]

LA DECISIÓN DE CÓMO ENTRAR EN EL MERCADO

Una vez que una empresa decide ingresar en un país dado, tiene que determinar la mejor manera de hacerlo. A grandes rasgos, sus opciones son *exportación indirecta, exportación directa, otorgamiento de licencias, empresas conjuntas* e *inversión directa*. Estas cinco estrategias de ingreso en el mercado se muestran en la figura 12.2. Cada estrategia sucesiva implica más compromiso, riesgo, control y potencial de utilidades.

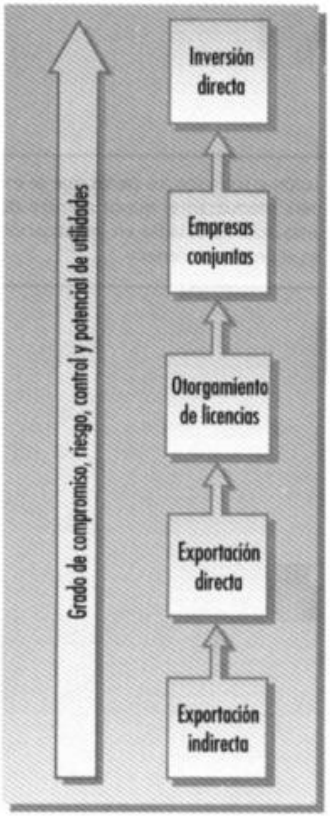


FIGURA 12.2

Cinco maneras de ingresar en mercados extranjeros

EXPORTACIÓN INDIRECTA

La forma normal de interactuar con un mercado extranjero es a través de la exportación. La *exportación ocasional* es un nivel de participación pasivo en el que la empresa exporta de vez en cuando, sea por iniciativa propia o en respuesta a pedidos no solicitados del extranjero. Hay *exportación activa* cuando la empresa se compromete a expandir sus exportaciones a un mercado específico. En ambos casos la empresa produce las mercancías en su país de origen y podría adaptarlas o no al mercado extranjero.

Las empresas por lo regular comienzan por efectuar *exportación indirecta;* es decir, trabajan a través de intermediarios independientes para exportar su producto. Hay cuatro tipos de intermediarios: *comercializadores de exportación basados en el país de origen* compran los productos del fabricante y los venden en el extranjero. Los *agentes de exportación basados en el país de origen* buscan y negocian compras externas y se les paga una comisión. Este grupo incluye a las empresas comercializadoras. Las *organizaciones cooperativas* realizan actividades de exportación a nombre de varios productores y están en parte bajo su control administrativo. Es común que los productores de bienes primarios como frutas o semillas utilizan este tipo de organizaciones. Las *empresas administradoras de exportación* convienen en manejar las actividades de exportación de una empresa a cambio de una cuota. La exportación indirecta tiene dos ventajas. La primera es que implica una menor inversión. La empresa no tiene que crear un departamento de exportación, una fuerza de ventas en el extranjero ni un conjunto de contactos en el extranjero. La segunda es que el riesgo es menor. Puesto que los intermediarios de marketing internacional aportan sus conocimientos y servicios a la relación, el que vende por lo regular comete menos errores.

EXPORTACIÓN DIRECTA

Puede llegar el momento en que la empresa decida manejar sus propias exportaciones. La inversión y el riesgo son un poco mayores, pero también lo es el rendimiento potencial. University Games de Burlingame, California, ha florecido para convertirse en una empresa internacional con ventas de $50 millones de dólares anuales gracias a su cauteloso ingreso en los mercados internacionales.

- **University Games** Bob Moog, presidente y fundador de University Games, dice que la estrategia de ventas internacionales de su empresa se apoya mucho en terceros distribuidores y tiene considerable flexibilidad. "Identificamos los mercados extranjeros en los que queremos penetrar", dice Moog, "y luego formamos una sociedad de negocios con un distribuidor local que nos otorgue un buen grado de control. En Australia esperamos vender 5,000 juegos de mesa, los cuales fabricaremos en Estados Unidos. Pero si alcanzamos ventas de 25,000 juegos, estableceríamos un convenio de subcontratación con un fabricante en Australia o Nueva Zelanda para imprimir los juegos."[13]

Una empresa puede exportar directamente de varias maneras:

- *Departamento o división de exportación basada en el país de origen:* Podría evolucionar para convertirse en un departamento de exportación autónomo que opera como centro de utilidades.

- *Sucursal o subsidiaria de ventas en el extranjero:* La sucursal de ventas se encarga de las ventas y distribución y podría manejar también las bodegas y la promoción; es común que actúe como centro de exhibición y servicio a clientes.
- *Representantes de ventas de exportación viajeros:* Representantes de ventas basados en el país de origen se envían al extranjero a encontrar clientes.
- *Distribuidores o agentes basados en el extranjero:* Estos distribuidores y agentes podrían recibir derechos exclusivos para representar la empresa en ese país, o sólo derechos limitados.

Sea que las empresas decidan exportar indirecta o directamente, muchas empresas utilizan la exportación como una forma de "sondear las aguas" antes de construir una planta y fabricar un producto en el extranjero. Tal estrategia le funcionó bien a IPSCO, Inc. A principios de los años ochenta, este productor de acero basado en Saskatchewan exportaba sus tuberías de acero y acero plano a Estados Unidos desde Canadá, a pesar de los considerables costos de transporte. Una vez que la empresa se dio cuenta de que había considerable demanda estadounidense por sus productos, decidió abrir una sucursal ahí.[14]

Una de las mejores formas de iniciar o extender las actividades de exportación es exhibiéndose en una feria comercial en el extranjero. Una empresa de software estadounidense podría exhibir su producto en una exposición internacional de software en Hong Kong. Con la World Wide Web tal vez ya no vaya a ser necesario asistir a las ferias comerciales para mostrar las mercancías propias a compradores y distribuidores de otros países. La comunicación electrónica vía Internet está extendiendo el alcance de las empresas, sobre todo de las pequeñas, a los mercados mundiales. La Internet se ha convertido en un mecanismo eficaz para todo tipo de cosas, como obtener información y pautas de exportación gratuitas, realizar investigación de mercados y ofrecer a clientes que están a varios husos horarios de distancia un proceso seguro para ordenar y pagar productos. En la tabla 12.3 se dan cinco fuentes de ayuda para la exportación gratuita en línea. Lea luego el *Memorándum de marketing*, "Cómo hacer a su sitio Web mundial y mundano", donde se dan ejemplos de sitios Web que atraen clientes del extranjero, en lugar de frustrarlos.

Algunos expertos financieros creen que podría llegar el día en que todo el mundo adopte el euro como divisa principal.

OTORGAMIENTO DE LICENCIAS

El otorgamiento de licencias es una forma sencilla de participar en el marketing internacional. El licenciante otorga a una empresa extranjera una licencia para usar un proceso de fabricación, marca comercial, patente, secreto industrial u otra cosa de valor, a cambio de una cuota o regalías. Este licenciante obtiene la entrada al mercado externo sin arriesgarse

TABLA 12.3

Cómo obtener ayuda para la exportación en línea

Encontrar información gratuita acerca del comercio y la exportación nunca ha sido tan fácil. He aquí algunos lugares donde usted puede comenzar a buscar:

- Si desea respuestas a las preguntas más frecuentes acerca del comercio en general, e información de mercados en regiones y países: www.ita.doc.gov (International Trade Administration, del Departamento de Comercio de Estados Unidos).
- Si desea información acerca de cómo obtener capital de trabajo, préstamos directos, garantías para financiamiento y seguros de exportación: www.exim.gov (Export-Import Bank de Estados Unidos).
- Si quiere saber cómo financiar exportaciones: www.sba.gov (U.S. Small Business Administration).
- Para enterarse de qué productos tecnológicos requieren licencias especiales para exportarse: www.bxa.doc.gov (Bureau of Export Administration, una dependencia del Departamento de Comercio).
- Para obtener información acerca de miles de exposiciones y conferencias comerciales en todo el mundo: www.tscentral.com (Trade Show Central, una empresa de Wellesley, Massachusetts).

Consulte también la oficina de promoción de exportaciones de su estado o provincia para ver si cuenta con recursos en línea y permite a los negocios vincularse con su sitio.

Fuente: Reimpreso de "Going Online for Exporting Help", *Nation's Business*, diciembre de 1997, p. 52.

MEMORÁNDUM de marketing

Cómo hacer a su sitio Web mundial y mundano

Muchas empresas que no soñarían en lanzar una iniciativa de exportación sin planearla cuidadosamente están inaugurando sitios Web que en realidad están dañando su imagen ante los clientes globales. Podría tratarse de algo al parecer tan inocuo como usar campos de dirección que no contemplan códigos postales europeos, o tan grave como no ofrecer traducción para un sitio que está dirigido hacia los clientes japoneses. He aquí una lista de lo que se debe y lo que no se debe hacer al crear un sitio Web para exportación:

- *Asegúrese de que los clientes internacionales puedan ver su página de Web a velocidades adecuadas:* En algunos países el acceso a Internet todavía está limitado a 9,600 bps. La rapidez podría mejorar si usted hace que su sitio se aloje o se refleje en un servidor en el extranjero. Cuanto más cerca de sus clientes estén sus datos, más rápida y confiable será la transmisión. Considere también ofrecer una versión sólo de texto. En lugar de obligar a los clientes del extranjero a esperar que se bajen gráficos que ocupan mucho ancho de banda, diseñe una alternativa con información basada en texto.
- *Asegúrese de que todos los clientes de los mercados que está abordando puedan experimentar su sitio Web y ordenar productos en el idioma, costumbre y cultura con la que se sienten cómodos:* Puesto que a cada país se le asigna una dirección URL única, es posible configurar el software de comercio electrónico de modo que detecte automáticamente un cliente internacional en el momento en que llegue al sitio. Entonces se podría presentar automáticamente una página dedicada a ese país, escrita en el idioma correspondiente. También es posible vincular su sitio Web a una calculadora de conversión de moneda y recalcular los precios cada día, cada hora o incluso con cada transacción en la moneda del país del visitante. Por último, en el caso

(continúa)

Anuncio impreso de E-Trade, un corredor-operador en línea que se está expandiendo al mercado mundial.

mucho; el licenciatario gana conocimientos de producción o un producto o marca muy conocido. E-Trade Group, el corredor-operador en línea de Palo Alto, California, celebró un convenio de licencia con Jerusalem Global Ltd., una empresa de banca de inversión israelí. El convenio de E-Trade con la empresa israelí forma parte de una estrategia para establecer convenios de licencia y empresas conjuntas internacionales en un esfuerzo para llevar su marca de inversión económica a gente de otros países. E-Trade ya creó E-Trade Australia y ha anunciado planes para formar E-Trade Alemania y E-Trade Europa Central.[15]

El otorgamiento de licencias tiene algunas desventajas potenciales. El licenciante tiene menos control sobre el licenciatario que si hubiera establecido sus propias instalaciones de producción y venta. Además, si el licenciatario tiene mucho éxito, la empresa habrá cedido utilidades; y si el contrato llega a terminar, la empresa podría encontrarse con que ha creado un competidor. Para evitar esto, el otorgante de la licencia por lo regular proporciona algunos ingredientes o componentes exclusivos que se necesitan para elaborar el producto (como hace Coca-Cola). Sin embargo, la mejor estrategia es que el licenciante sea líder en innovación, para que el licenciatario siga dependiendo del licenciante.

Hay muchas variaciones de los convenios de licencia. Empresas como Hyatt y Marriot venden *contratos de administración* a los dueños de hoteles en el extranjero para que administren esos negocios a cambio de una cuota. Incluso se podría ofrecer a la empresa administradora la opción de comprar una porción de la empresa administrada dentro de un periodo dado.

Otra variación es la *fabricación por contrato*, en la que la empresa contrata fabricantes locales para que elaboren el producto. Cuando Sears abrió tiendas departamentales en México y España, encontró fabricantes locales calificados para fabricar muchos de sus pro-

ductos. La fabricación por contrato tiene la desventaja de que la empresa tiene menos control sobre el proceso de fabricación, y de que podría perder utilidades en fabricación. Sin embargo, el sistema ofrece la posibilidad de iniciar más rápidamente, con menos riesgo y con la oportunidad de formar una sociedad o comprar al fabricante local posteriormente.

Por último, una empresa puede ingresar en un mercado extranjero mediante *franquicias*, que son una forma más completa de otorgamiento de licencias. La empresa ofrece un concepto de marca y un sistema operativo completos. A cambio, el franquiciatario invierte en el negocio y paga ciertas cuotas a la empresa. McDonald's, KFC y Avis han ingresado en veintenas de países otorgando en franquicia sus conceptos de venta al detalle.

Junto con McDonald's, Kentucky Fried Chicken (KFC) fue una de las primeras franquicias de comida rápida que logró entrar en el semihermético mercado japonés.

- **KFC Corporation** Aunque la recepción inicial en Japón fue excelente, KFC todavía tenía muchos obstáculos que superar. Los japoneses se sentían incómodos con la idea de la comida rápida y las franquicias. Ellos veían la comida rápida como algo artificial, preparado mecánicamente, y poco saludable. La agencia publicitaria de KFC en Japón, McCann-Erickson Japan, sabía que tenía que acrecentar la confianza en la marca KFC y voló a Kentucky para hacerlo. Ahí, la agencia filmó la versión más auténtica posible de los inicios del coronel Sanders. Para mostrar la filosofía de KFC —la hospitalidad sureña, la tradición estadounidense, y la auténtica cocina casera— la agencia primero creó la quintaesencia de la madre sureña. Con "My Old Kentucky Home" de Stephen Foster como música de fondo, el comercial mostraba la madre del coronel Sanders preparando y sirviendo a sus hijos pollo KFC hecho con 11 condimentos secretos. El comercial evocaba escenas de cocina casera proveniente del profundo Sur de Estados Unidos que llegaba directamente al pueblo japonés. A fin de cuentas, los japoneses se aficionaron mucho a este pollo estadounidense tan especial con 11 condimentos. La campaña tuvo un éxito enorme, y en menos de ocho años KFC expandió su presencia, de 400 establecimientos a más de 1,000. Muchos japoneses ya se saben de memoria "My Old Kentucky Home".[16]

EMPRESAS CONJUNTAS

Los inversionistas extranjeros podrían asociarse a inversionistas locales para crear una empresa conjunta en la que comparten la propiedad y el control. Por ejemplo:[17]

- Coca-Cola y Nestlé unieron sus fuerzas para desarrollar el mercado internacional para té y café "listos para beberse", que actualmente sólo se venden en cantidades sustanciales en Japón.
- Procter & Gamble formó una empresa conjunta con su archirrival italiano Fater para cubrir las posaderas de los bebés en el Reino Unido e Italia.
- Whirlpool compró el 53% del negocio de aparatos blancos del grupo holandés de electrónica Philips para entrar de un salto en el mercado europeo.

Formar una empresa conjunta podría ser necesario o deseable por razones económicas o políticas. La empresa extranjera podría carecer de los recursos financieros, físicos o gerenciales necesarios para aventurarse ella sola. O bien, el gobierno extranjero podría exigir la propiedad conjunta como condición para el ingreso. Incluso los gigantes corporativos necesitan empresas conjuntas para incursionar en los mercados más difíciles. Cuando Unilever quiso entrar en el mercado de los helados en China, unió sus fuerzas a las de Sumstar, una empresa de inversión propiedad del estado chino. El gerente general de la empresa dice que la ayuda de Sumstar con la poderosa burocracia china fue crucial para poner en marcha una planta de alta tecnología para la producción de helados en sólo 12 meses.[18]

La propiedad conjunta tiene ciertas desventajas. Los socios podrían tener desacuerdos en lo tocante a las políticas de inversión, marketing o de otro tipo. Un socio podría querer reinvertir las ganancias para crecer, y el otro podría querer declarar más dividendos. El fracaso de la empresa conjunta entre AT&T y Olivetti se debió a la incapacidad de las empresas para ponerse de acuerdo en cuanto a su estrategia. Además, la propiedad conjunta puede impedir a una empresa multinacional aplicar políticas de fabricación y marketing específicas en el nivel mundial.

(continuación)

de empresas que venden ropa, no olvide incluir tablas de conversión de tallas para que los clientes del extranjero puedan determinar su talla.

- *Evite campos alfanuméricos en las formas, y haga que los campos de domicilio sean internacionales:* Esto parece un detalle menor, pero la gente sí se molesta cuando las formas de registro o pedido se niegan a reconocer signos ortográficos como los acentos. Además, los campos de domicilio deben dar cabida a códigos postales internacionales. Casi ningún país tiene una contraparte postal a los estados, así que no exija que todos los visitantes al sitio especifiquen uno.
- *Proporcione suficiente información acerca de su empresa, y destaque la información de contacto:* La porción de un sitio Web que proporciona información acerca de la empresa suele ser una de las áreas más visitadas. Ofrecer la mayor cantidad posible de detalles acerca de los puntos fuertes de su empresa es una buena forma de establecer credibilidad, lo cual es muy importante en el caso de un negocio pequeño desconocido en el exterior. Además, no entierre la información de contacto —nombres, números telefónicos o números de fax— en las profundidades del sitio. Hágala lo más clara y visible que pueda.
- *No deje el desarrollo del sitio al personal técnico:* Haga que su gente de marketing participe y se asegure de que el sitio sea congruente con la imagen que usted quiere proyectar. Tal vez sea conveniente que un representante o proveedor en el extranjero revise el sitio Web para asegurarse de que sea atractivo para el mercado extranjero al que se quiere llegar.

Fuentes: Eric J. Adams, "Electronic Commerce Goes Global", *World Trade*, abril de 1998, pp. 90-92; Roberta Maynard, "Creating an Export-Friendly Site", *Nation's Business*, diciembre de 1997, p. 51; J.D. Morely-Matchett, "Remember, It's the *World Wide Web*", *Marketing News*, 20 de enero de 1997, p. 16.

INVERSIÓN DIRECTA

A medida que se aproxima el milenio, más gente es partidaria de las acciones de tecnología.

La forma más comprometida de salir al extranjero es la propiedad directa de instalaciones para ensamble o fabricación en el extranjero. La empresa extranjera puede comprar parcial o totalmente a una empresa local, o construir sus propias instalaciones. Si el mercado extranjero parece ser lo bastante grande, las instalaciones de producción en el extranjero ofrecen claras ventajas. Primera, la empresa logra ahorros en forma de mano de obra o materias primas más baratas, incentivos del gobierno extranjero para la inversión, y ahorros en fletes. Segunda, la empresa fortalece su imagen en el país anfitrión porque crea empleos. Tercera, la empresa forja una relación más profunda con el gobierno, clientes, proveedores locales y distribuidores, lo que le permite adaptar mejor sus productos al entorno local. Cuarta, la empresa conserva pleno control sobre su inversión y por tanto puede establecer políticas de fabricación y marketing que sirvan a sus objetivos internacionales a largo plazo. Quinta, la empresa asegura su acceso al mercado en caso de que el país anfitrión comience a insistir en que las mercancías adquiridas localmente tengan contenido nacional. He aquí cómo una empresa aprovecha sus relaciones locales en sus plantas en el extranjero.

- **CPC Internationale** CPC, fabricante de marcas de alimentos tan conocidas como la mayonesa Hellman's y la línea de sopas Knorr, prefiere la fabricación total en el extranjero en lugar del ensamblado de productos en el extranjero o la exportación. A la fecha, la empresa fabrica en 62 de los 110 países en los que vende sus productos. CPC usa personal y gerentes locales de forma casi exclusiva al operar en otros países, sobre todo gente que entiende los mercados y que puede competir con eficacia en ellos. La empresa también delega el marketing a los gerentes locales, pues piensa que ellos conocen sus propios mercados y saben cómo competir en ellos mejor que la gente de la oficina central en Englewood Cliffs, Nueva Jersey.[19]

El desarrollo de la Internet podría resultar tan importante como la invención del teléfono.

La principal desventaja de la inversión directa es que la empresa expone una inversión sustancial a riesgos como monedas bloqueadas o devaluadas, mercados en decadencia o expropiación. Para la empresa sería muy costoso reducir o clausurar sus operaciones, porque el país anfitrión podría exigir una paga sustancial a los empleados por concepto de liquidación.

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

Casi todos los países se lamentan de que muy pocas de sus empresas participen en el comercio exterior. Esto impide al país ganar suficientes divisas para pagar las importaciones que requiere. Muchos gobiernos patrocinan programas agresivos de promoción de la exportación para incitar a sus empresas a que exporten. Estos programas requieren entender a fondo la forma en que las empresas pueden internacionalizarse.

Johanson y Wiedersheim-Paul han estudiado el *proceso de internacionalización* entre las empresas suecas.[20] Ellos consideran que las empresas pasan por cuatro etapas:

1. Ninguna actividad de exportación regular
2. Exportación a través de representantes independientes (agentes)
3. Establecimiento de una o más subsidiarias de ventas
4. Establecimiento de instalaciones de producción en el extranjero

Para celebrar el año 2000, Gran Bretaña creó 2000 productos nuevos llamados Productos del Milenio

La primera tarea es lograr que las empresas avancen de la etapa 1 a la etapa 2. Esto se facilita estudiando la forma en que las empresas toman sus primeras decisiones de exportación.[21] En general, las empresas trabajan con un agente independiente e ingresan en un país cercano o similar. Luego, la empresa contrata más agentes para ingresar en países adicionales; más adelante, establece un departamento de exportación para manejar sus relaciones con los agentes; después, sustituye a sus agentes por sus propias subsidiarias de ventas en sus mercados de exportación más grandes. Esto incrementa la inversión de la empresa y su riesgo, pero también su potencial para obtener utilidades. Para manejar estas subsidiarias, la empresa sustituye el departamento de exportación por un departamento internacional. Si ciertos mercados siguen siendo grandes y estables, o si el país anfitrión insiste en la producción local, la empresa da el siguiente paso de ubicar instalaciones de producción en esos mercados, lo que representa un compromiso aún mayor y utilidades potenciales también mayores. A estas alturas, la empresa está operando como un negocio multina-

cional y trata de optimizar sus fuentes de abasto, financiamiento, fabricación y marketing globales.

LA DECISIÓN RESPECTO AL PROGRAMA DE MARKETING

Las empresas internacionales deben decidir qué tanto adaptarán su estrategia de marketing a las condiciones locales. En un extremo están las empresas que utilizan una *mezcla de marketing estandarizada* en todo el mundo. La estandarización del producto, la publicidad y los canales de distribución es la alternativa de más bajo costo. En el otro extremo tenemos una *mezcla de marketing adaptada*, en la que el productor ajusta los elementos de la mezcla de marketing a cada mercado meta. El recuadro de *Profundice en el estudio del marketing*, "¿Estandarización global o adaptación?" expone los aspectos principales.

Entre los dos extremos hay muchas posibilidades. Aquí examinaremos las adaptaciones que las empresas podrían efectuar a su producto, promoción, precio y distribución al ingresar en mercados extranjeros.

En lugar de contraseñas y números NIP, pronto podremos usar sólo nuestros ojos. Un nuevo método de identificación llamado reconocimiento de iris analiza patrones únicos del iris para determinar la identidad.

PRODUCTO

Keegan ha distinguido cinco estrategias de adaptación de producto y promoción a un mercado extranjero (Fig. 12.3).[22]

Extensión directa significa introducir el producto en el mercado extranjero sin cambio alguno. La alta gerencia ordena a sus vendedores: "Encuentren clientes para el producto tal como está." Sin embargo, la empresa debe determinar antes si los consumidores extranjeros usan o no ese producto. El uso de desodorantes masculinos varía entre el 80% en Estados Unidos hasta el 55% en Suecia, el 28% en Italia y el 8% en las Filipinas. Al entrevistar a mujeres de cierto país acerca de la frecuencia con que usan desodorante, una respuesta común fue "Lo uso cuando voy a un baile una vez al año". En tales casos no hay mucha razón para introducir el producto.

Pronto podremos localizar artículos robados con mayor rapidez con "Smart Water", un invento británico que ayuda a identificar a los ladrones.

La extensión directa ha tenido éxito en el caso de las cámaras, los aparatos electrónicos de consumo y mucha maquinaria y equipo. En otros casos, la táctica ha sido desastrosa. General Foods introdujo su polvo de gelatina estándar Jell-O en el mercado británico sólo para descubrir que los consumidores británicos prefieren la forma en oblea o pastilla sólida. Se estima que sopas Campbell Soup tuvo pérdidas de $30 millones de dólares al introducir sus sopas condensadas en Inglaterra; los consumidores veían latas pequeñas de precio alto y no se daban cuenta de que era necesario añadir agua. La extensión directa es tentadora porque no implica gastos adicionales de investigación y desarrollo, cambios en la maquinaria de fabricación ni modificación de la promoción, pero puede ser costosa a la larga.

La *adaptación del producto* implica alterar el producto de modo que sea congruente con las condiciones o preferencias locales. Hay varios niveles de adaptación. Una empresa puede producir una *versión regional* de su producto, digamos una versión para Europa Occidental. La superestrella finlandesa de los teléfonos celulares Nokia adaptó su serie de teléfonos 6100 a cada mercado importante. Los ingenieros incluyeron reconocimiento rudimentario de voz para Asia, donde los teclados son un problema, y elevaron el volumen del timbre para que el teléfono pudiera escucharse en las abigarradas calles asiáticas. Otra posibilidad es

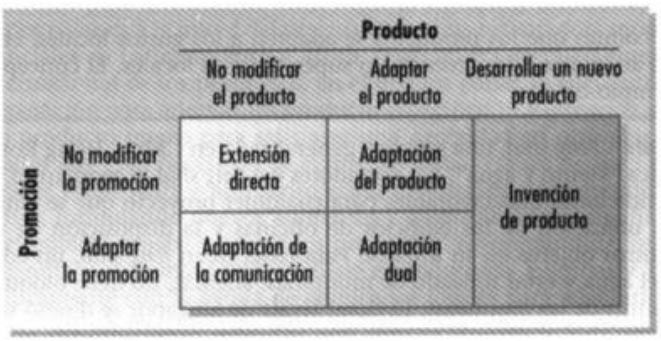


FIGURA 12.3

Cinco estrategias internacionales de producto y promoción

¿Estandarización global o adaptación?

El concepto de marketing sostiene que las necesidades de los consumidores varían y que los programas de marketing son más eficaces cuando se adaptan a cada grupo meta. Esto también es aplicable a los mercados extranjeros en los que las condiciones económicas, políticas y culturales varían ampliamente.

No obstante, en un artículo vanguardista aparecido en 1983 en el *Harvard Business Review*, el profesor Theodore Levitt puso en duda esta perspectiva y ofreció una justificación intelectual para la estandarización global:

> *El mundo se está convirtiendo en un mercado colectivo en el que la gente —donde sea que viva— desea los mismos productos y estilos de vida. Las empresas globales deben olvidar las diferencias idiosincrásicas entre países y culturas y concentrarse más bien en satisfacer impulsos universales.*

Levitt escribió que las nuevas tecnologías de comunicación y transporte están creando un mercado mundial más homogéneo. Sus palabras han resultado proféticas. El desarrollo de la World Wide Web, la rápida difusión de la televisión por cable y por satélite a todo el mundo, y la creación de redes de telecomunicaciones que vinculan lugares que solían ser remotos han hecho que las predicciones de Levitt se acerquen cada vez más a la realidad. Por ejemplo, la programación preponderantemente estadounidense que se transmite a los hogares del mundo en vías de desarrollo ha propiciado una convergencia de los apetitos de los consumidores, sobre todo entre los jóvenes. Joseph Quinlan, economista senior de la empresa Dean, Witter Reynolds, llama "generación MTV global" a estos consumidores emergentes. Según Quinlan, "ellos prefieren Coca-Cola en lugar de té, Nikes en lugar de sandalias, Chicken McNuggets en lugar de arroz, y tarjetas de crédito en lugar de efectivo. Las tendencias de la moda avanzan de forma casi instantánea, impulsadas por la televisión y los grupos "*chat*" de Internet. Es posible acceder a rumores y opiniones acerca de las nuevas películas y programas de televisión desde cualquier lugar del mundo en el sitio Web ain't it cool (www.ain't.it.cool.com). La convergencia de necesidades y deseos ha creado mercados globales para productos estandarizados, sobre todo entre los jóvenes de la clase media.

Según Levitt, las corporaciones multinacionales tradicionales no se concentran en la convergencia de gustos dentro del mercado global, sino en las diferencias entre mercados específicos. Ellas producen multitud de productos altamente adaptados, y el resultado es una menor eficiencia y precios más altos para los consumidores.

En contraste, Levitt prefiere las corporaciones globales que tratan de vender el mismo producto del mismo modo a todos los consumidores. Ellas se concentran en las similitudes entre los mercados mundiales y "obligan sensatamente a que todo el planeta acepte productos y servicios debidamente estandarizados". Estos vendedores globales logran ahorros sustanciales gracias a la estandarización de la producción, distribución, marketing y dirección, y traducen su eficiencia en un mayor valor para los clientes al ofrecer alta calidad y productos más confiables a precios más bajos. Coca-Cola, McDonald's, Marlboro, Nike, la NBA y Gillette se cuentan entre las empresas que han logrado vender con éxito productos globales. Consideremos a Gillette:

> *Cerca de 1,200 millones de personas usan al menos un producto Gillette todos los días, según las estimaciones más recientes de la empresa. Los rastrillos Gillette —el producto del que la empresa obtiene el 50% de sus utilidades operativas de $2,400 millones de dólares— han captado el 91% del mercado en Latinoamérica y el 69% en la India. Gillette logra enormes economías de escala al vender unos cuantos tipos de navajas de afeitar en todos los mercados. Actualmente, la empresa enfrenta retos al tratar de vender sus rastrillos de alta tecnología, más caros, como Sensor y el recién develado Mach3, en países cuya moneda se ha devaluado. No obstante, Gillette no tiene planes de abandonar su enfoque global.*

(continúa)

producir una *versión por país*. En Japón, la taza de café de Mister Donut es más pequeña y ligera para que quepa en las manos del consumidor japonés medio; incluso las donas son un poco más chicas. Kraft mezcla diferentes cafés para los británicos (que beben su café con leche), franceses (que prefieren café negro) y latinoamericanos (que gustan de un sabor de achicoria). Una empresa puede producir una *versión por ciudad* de su producto; por ejemplo, una cerveza adaptada a los gustos de Munich o de Tokio. Por último, la empresa puede producir diferentes *versiones por detallista* de su producto, como una mezcla de cafés para la cadena de tiendas Migros y otra para la cadena de tiendas Cooperative, ambas de Suiza.

Aunque es común que los productos se adapten a los gustos locales, en algunos casos también deben adaptarse a las creencias o supersticiones locales. El concepto del *feng shui* es un buen ejemplo de ello:

- **Hyatt Hotels** *Feng shui*, una práctica generalizada en China, Hong Kong y Singapur, significa "viento y agua". Los seguidores del *feng shui*, o geomantes, recomiendan las condiciones más favorables para cualquier proyecto que se emprenda, en especial la ubicación de los edificios de oficinas y la disposición de escritorios, puertas y otros objetos en su interior. Para tener buen *feng shui*, un edificio debe dar hacia el agua y estar rodeado de montañas; además, no debe bloquear la vista de los espíritus de las montañas. El Hotel Hyatt de Singapur se diseñó sin tener en cuenta el *feng shui*, y después se tuvo que rediseñar para conseguir más clientela.

(continuación)

Impresionadas por los ahorros potenciales de la estandarización global, muchas empresas han tratado de lanzar su versión de un producto mundial. Toyota construyó su Corolla en una plataforma mundial. Ford está creando un automóvil mundial, el Focus. Sin embargo, casi todos los productos requieren cierta adaptación. El Corolla de Toyota muestra algunas diferencias de estilo. McDonald's usa salsa picante en lugar de catsup en las hamburguesas que vende en México. Coca-Cola es más dulce o tiene menos gas en algunos países. Procter & Gamble sabe que los compradores asiáticos no gustan de los paquetes tamaño familiar que tanto compran los estadounidenses. Casi todo el champú que P&G vende en el Lejano Oriente viene en sobres para un solo uso.

Si bien se justifica que las empresas busquen la estandarización para ahorrarse algunos costos, los competidores locales siempre están listos para ofrecer más de lo que los clientes de cada país quieren. Incluso MTV, que dio nombre a la "generación MTV global" con su programación preponderantemente global, se ha replegado en patrones más localistas:

> *Golpeado por docenas de canales de música locales en Europa, como Viva en Alemania, The Music Factory en los países Bajos, y ZIV en Escandinavia, MTV Europe ha tenido que abandonar su programación paneuropea, que incluía una proporción importante de pop estadounidense y británico junto con favoritas europeas locales. En su lugar, la división creó canales regionales difundidos por cuatro estaciones de MTV distintas: Reino Unido y Europa del Norte, del Centro y del Sur. Cada uno de los cuatro canales muestra programas adaptados a los gustos musicales de su mercado local, junto con selecciones pop paneuropeas más tradicionales y, desde luego, una buena porción de Beavis and Butthead.*

En lugar de suponer que su producto nacional se puede introducir tal cual en otro país, la empresa debe estudiar los siguientes elementos de adaptación y determinar cuáles añadirían más ingresos que costos:

- Características del producto
- Nombre de marca
- Etiquetas
- Envase
- Colores
- Materiales
- Precios
- Promoción de ventas
- Temas de publicidad
- Medios publicitarios
- Ejecución de la publicidad

Un estudio reveló que las empresas hacían una o más adaptaciones de la mezcla de marketing en el 80% de sus productos extranjeros y que el número promedio de elementos adaptados era de cuatro. Algunos países anfitriones exigen adaptaciones, sea que la empresa quiera efectuarlas o no. Los franceses no permiten el uso de niños en los anuncios; los alemanes prohíben el uso de la frase "el mejor" para describir un producto.

Así pues, tal vez el precepto de globalización de Levitt deba replantearse. Marketing global sí.

Estandarización global, no necesariamente.

Fuentes: Theodore Levitt, "The Globalization of Markets", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1983, pp. 92-102; Bernard Wysocki Jr., "The Global Mall: In Developing Nations, Many Youths Splurge, Mainly on U.S. Goods", *Wall Street Journal*, 26 de junio de 1997, p. A1; "What Makes a Company Great?", *Fortune*, 26 de octubre de 1998, pp. 218-26; Lawrence Donegan, "Heavy Job Rotation MTV Europe Sacks 80 Employees in the Name of 'Regionalisation' Is This the End for Europop as We Know It, Asks Lawrence Donegan", *The Guardian*, 21 de noviembre de 1997, p. 19; David M. Szymanski, Sundar G. Bharadwaj y P. Rajan Varadarajan, "Standardization versus Adaptation of International Marketing Strategy: An Empirical Investigation", *Journal of Marketing*, octubre de 1993, pp. 1-17.

> Originalmente, el mostrador principal estaba paralelo a las puertas y al camino, y se pensó que esto haría fluir la riqueza hacia afuera. Además, las puertas daban al noroeste, lo cual facilitaba la entrada de espíritus indeseables. El geomante recomendó alteraciones al diseño para que la riqueza pudiera retenerse y los espíritus indeseables se quedaran afuera.[23]

La *invención de productos* consiste en crear algo nuevo, y puede adoptar dos formas. La *retroinvención* implica reintroducir formas anteriores de un producto que se adaptan bien a las necesidades de otro país. La National Cash Register Company reintrodujo su caja registradora operada por palanca a la mitad del precio de una caja registradora moderna y vendió cantidades sustanciales en Latinoamérica y África. (Esto ilustra un buen entendimiento del ciclo de vida internacional de los productos, en el que los países se encuentran en diferentes etapas de preparación para adoptar un producto específico.) La *invención progresista* consiste en crear un producto nuevo para satisfacer una necesidad en otro país. En los países menos desarrollados hay gran necesidad de alimentos de bajo costo ricos en proteínas. Empresas como Quaker Oats, Swift y Monsanto están investigando las necesidades nutricionales de esos países, formulando nuevos alimentos y desarrollando campañas publicitarias para lograr que el público pruebe y acepte los productos. Toyota produce vehículos, como el Soluna en Tailandia y el Toyota Utility Vehicle en Indonesia, Filipinas y Taiwán, que se diseñaron específicamente con la ayuda de empleados locales para adaptarlos a los gustos de esos mercados.[24] En un reciente giro de la globalización, empresas estadounidenses no

Algunas empresas de tecnología que se espera sigan floreciendo en el nuevo milenio son Intel Corporation, Microsoft y Lucent Technologies.

sólo están inventando productos nuevos para mercados extranjeros, sino que también están tomando productos e ideas de sus operaciones internacionales y llevándolas a Estados Unidos. Por ejemplo, Häagen-Dazs desarrolló un sabor para venta exclusiva en Argentina, llamado "dulce de leche" (leche caramelizada que es uno de los sabores más populares en Argentina). Apenas un año después, la empresa sacó el sabor "dulce de leche" en los supermercados desde Boston a Los Ángeles y hasta París. El sabor adoptado ahora tiene ventas mensuales de $1 millón en Estados Unidos y es popular sobre todo en Miami, donde se vende dos veces más que cualquier otro sabor.[25] La invención de productos es una estrategia costosa, pero las recompensas pueden ser sustanciales, sobre todo si se logra convertir una innovación de producto del extranjero en un éxito en casa.

El Chrysler PT Cruiser, un vehículo utilitario de cinco puertas que tiene una forma muy novedosa y costará menos de $20,000 dólares, ocupa el primer lugar de la lista de los diez mejores automóviles del nuevo milenio publicada por la revista *Fortune*.

Una parte creciente del comercio internacional corresponde a servicios. El mercado mundial de los servicios está creciendo a un ritmo dos veces mayor que el de las mercancías. Grandes empresas en las áreas de contabilidad, publicidad, banca, comunicaciones, construcción, seguros, leyes, consultoría gerencial y ventas al detalle están emprendiendo una expansión global. Arthur Andersen, American Express, Citicorp, Club Med, Hilton y Thomas Cook se conocen en todo el mundo. Las empresas de tarjetas de crédito estadounidenses han cruzado el Atlántico para convencer a los europeos de las bondades de sus instrumentos. En la Gran Bretaña, los gigantes de la industria Citibank y American Express han arrebatado muchos clientes a los grandes bancos británicos como Barclays y ya controlan el 7% del mercado.[26] Muchos detallistas están tratando de lograr avances similares. Al ver cómo el crecimiento en Estados Unidos ha disminuido, Wal-Mart está utilizando el flujo de efectivo de sus negocios nacionales para alimentar el crecimiento de su división internacional, que tiene ventas de $9,000 millones de dólares. En noviembre de 1997, Wal-Mart adquirió al detallista alemán Wertkauf, añadiendo 21 hipermercados con ventas anuales de 1,400 millones de dólares. Apenas dos meses antes, el detallista había comprado a su socio en empresa conjunta en México, CIFRA, para convertirse en el detallista más grande de ese país. Wal-Mart es el detallista de descuento líder en Canadá y ha abierto establecimientos en Argentina, Indonesia y China. En 1998 Wal-Mart daba empleo a 105,000 asociados de ventas internacionales en 602 unidades internacionales de venta al detalle y tenía planes de abrir entre 50 y 60 unidades fuera de Estados Unidos en ese año.[27] Los detallistas con tiendas físicas no son los únicos que se están expandiendo en el exterior. El ciberdetallista Amazon.com compró tres empresas europeas —dos en Gran Bretaña, una en Alemania— para incrementar sus ventas de libros y videos en Europa.

Entre los diez mejores automóviles del milenio citados por *Fortune* están varios híbridos —combinaciones de automóviles y vehículos utilitarios— como los automóviles-minivans y los automóviles-pickups.

Al mismo tiempo, muchos países han erigido barreras para el ingreso o han fortalecido la regulación. Brasil exige a todos los contadores tener un grado de contador de una universidad brasileña. Muchos países de Europa Occidental quieren limitar el número de programas de televisión y películas estadounidenses que se exhiben en sus países. Muchos estados de Estados Unidos prohíben el establecimiento de sucursales de bancos extranjeros. Al mismo tiempo, Estados Unidos está presionando a Corea del Sur para que abra sus mercados a los bancos estadounidenses. El Acuerdo General de Aranceles y Comercio (GATT) está presionando para que el comercio internacional de servicios sea más libre, pero su avance ha sido lento.

Los detallistas que venden libros, videos o CD-ROMs, y las empresas de entretenimiento también han tenido que batallar con una cultura de censura en ciertos países, como China y Singapur. Considere el caso de Borders Books and Music.

- **Borders Books and Music** Borders se expandió a Singapur a fines de 1997. A pesar de la crisis monetaria asiática y la peor baja en las ventas al detalle de la historia de Singapur, la tienda tuvo un éxito enorme. Muchos de sus más de 140,000 títulos nunca se habían ofrecido antes en Singapur. Las librerías locales eran demasiado pequeñas y ninguna había tratado jamás de tener en existencia el amplio surtido de títulos que suelen trabajar las librerías de Occidente. No obstante, Borders tuvo que ajustarse a la cultura de autocensura de Singapur. Borders somete su oferta a una censura interna y conforme a las exigencias del Comité de Publicaciones Indeseables (CUP). Borders debe presentar los títulos que podrían ser motivo de controversia al CUP para que los apruebe. Los inspectores han prohibido las obras del Marqués de Sade y *Naked Lunch* de William Burroughs. No obstante, Borders ha logrado estirar los límites un poco; cuenta con cinco anaqueles de libros en su sección sobre sexo y fertilidad, e incluso ha logrado conseguir la aprobación para vender estudios académicos sobre homosexualidad que no se consiguen en ningún otro lugar del país.[28]

Es evidente que la ética o los ideales que se promueven en el país de origen en ocasiones tienen que sacrificarse para hacer negocios en otros países.

PROMOCIÓN

Las empresas pueden usar las mismas campañas de publicidad y promoción que emplean en su mercado nacional o modificarlas para cada mercado local, proceso denominado *adaptación de la comunicación*. Si se adapta tanto el producto como la comunicación, la empresa efectúa *adaptación dual*.

Consideremos el mensaje. La empresa puede modificar su mensaje en cuatro niveles distintos. Se puede usar un solo mensaje en todos lados, variando únicamente el idioma, el nombre y los colores. Exxon usó "Ponga un tigre en su tanque" con variaciones menores y obtuvo reconocimiento internacional. Los colores podrían modificarse para evitar tabús en algunos países. El púrpura se asocia a la muerte en Birmania y en algunas naciones latinoamericanas; el blanco es color de duelo en la India; y el verde se asocia a las enfermedades en Malasia. Incluso los nombres y los encabezados tienen que modificarse en algunos casos. Cuando Clairol introdujo el "Mist Stick", un rizador para el cabello, en Alemania, descubrió que *mist* (que en inglés significa neblina) significa estiércol en alemán. Pocos alemanes querrían comprar un "palito de estiércol". La Asociación Lechera llevó su campaña *"got Milk?"* a México sin darse cuenta de que la traducción al español, "¿tienes leche?" parecía preguntar si uno podía dar de mamar. Cuando Coors tradujo su eslogan *"Turn it loose"* (suéltelo o suéltese) al español, algunos pensaron que la cerveza producía diarrea. En España, el modelo *Nova* de Chevrolet hacía que algunos bromearan acerca de que el coche "no va". Un anuncio de jabón para ropa que alardeaba de poder lavar "las partes realmente sucias" se tradujo al francés en Quebec e hizo que muchos interpretaran que era "un jabón para lavarse las partes íntimas".[29]

La Feria Mundial 2000 que se celebró en Hannover, Alemania, incluirá un parque con temas ecológicos que reexaminará ideas de la Cumbre de la Tierra celebrada en Río de Janeiro en 1992.

La segunda posibilidad es usar el mismo tema globalmente pero adaptar el formato a cada mercado local. Por ejemplo, un comercial de jabón Camay mostraba a una mujer hermosa bañándose. En Venezuela se veía a un hombre en el cuarto de baño; en Italia y Francia, sólo se veía la mano de un hombre; y en Japón el hombre esperaba afuera. La empresa cervecera danesa Carlsberg llega al extremo de adaptar sus anuncios no a países sino a ciudades individuales e incluso a barrios de esas ciudades. La añeja (151 años) cerveza danesa se vende en más de 140 países de todo el mundo, pero debido a la competitividad y madurez del mercado estadounidense ha tenido que adoptar un sesgo local en su estrategia para conseguir clientes que no conocen la marca. Todos los anuncios muestran la misma imagen de la botella de Carlsberg, junto con un mensaje humorístico alusivo a la ciudad en cuestión. Por ejemplo, en Manhattan el encabezado de un anuncio dice: "En toda la noche no se escuchó una sola alarma de coche. Celebre las ocasiones especiales con Carlsberg."[30]

El tercer enfoque consiste en desarrollar una reserva global de anuncios, de la cual cada país selecciona el más apropiado. Coca-Cola y Goodyear utilizan este enfoque. Por último, algunas empresas permiten a sus gerentes en cada país crear anuncios específicos para su país; dentro de ciertas normas, claro está. Kraft usa diferentes anuncios para Cheez Whiz en diferentes países, dado que la penetración en los hogares es del 95% en Puerto Rico, donde le ponen queso a todo; del 65% en Canadá, donde se unta en el pan tostado del desayuno; y del 35% en Estados Unidos, donde se le considera un alimento chatarra.

El primer Congreso Mundial de la Cámara Internacional de Comercio que se celebrará en Europa Central se reunió en Budapest en el 2000.

El uso de los medios también requiere adaptación internacional porque su disponibilidad varía de un país a otro. Noruega, Bélgica y Francia no permiten que se anuncien cigarrillos y alcohol por televisión. Austria e Italia regulan la publicidad televisiva dirigida a los niños. Arabia Saudita prohíbe a los anunciantes que usen mujeres en su publicidad. La India grava la publicidad con impuestos especiales. La disponibilidad y eficacia de las revistas varía; en tanto desempeñan un papel importante en Italia, en Austria éste es sólo secundario. Los diarios tienen alcance nacional en el Reino Unido, pero el anunciante sólo puede comprar cobertura local en los diarios de España.

Los mercadólogos también deben adaptar las técnicas de promoción de ventas a diferentes mercados. Grecia prohíbe los cupones, y Francia prohíbe los juegos de azar y limita los premios y regalos al 5% del valor del producto. En Europa y Japón la gente tiende a hacer preguntas por correo, más que por teléfono, lo cual podría tener ramificaciones para las campañas de correo directo y otros tipos de promociones de ventas. El resultado de estas variaciones en las preferencias y restricciones es que las empresas internacionales generalmente encargan la promoción de ventas a la gerencia local.

PRECIO

Las multinacionales enfrentan varios problemas en cuanto a fijación de precios cuando venden en el extranjero, pues deben enfrentar escalamientos de precios, precios de transferencia, acusaciones de *dumping* y mercados grises.

Cuando las empresas venden sus productos en el extranjero, enfrentan un problema de *escalamiento de precios*. Un bolso Gucci podría costar $120 dólares en Italia y $240 en Estados Unidos. ¿Por qué? Gucci tiene que sumar el costo de transporte, aranceles, margen del importador, margen del mayorista y margen del detallista a su precio de fábrica. Dependiendo de estos costos añadidos, además del riesgo de fluctuación del tipo de cambio, el producto tendría que venderse a un precio de dos a cinco veces mayor en otro país si se quiere que genere las mismas utilidades para el fabricante. Puesto que el escalamiento de los costos varía de un país a otro, la cuestión es cómo fijar los precios en diferentes países. Las empresas tienen tres opciones:

1. *Fijar un precio uniforme en todos lados:* Coca-Cola podría querer cobrar 60 centavos por una Coca-Cola en todo el mundo, pero entonces la empresa obtendría utilidades muy diferentes en los distintos países debido a las variaciones en los costos de escalamiento. Además, esta estrategia haría que el precio fuera demasiado alto en los países pobres y demasiado bajo en los países ricos.
2. *Fijar un precio basado en el mercado en cada país:* Aquí Coca-Cola cobraría lo que cada país puede pagar. Sin embargo, semejante estrategia no toma en cuenta las diferencias en el costo real de un país a otro; además, podría dar pie a una situación en la que intermediarios en países de precio bajo envían su Coca-Cola para venderla en países de precio alto.
3. *Fijar un precio basado en el costo en cada país:* Aquí Coca-Cola utilizaría un sobreprecio estándar de sus costos en todos lados. Sin embargo, tal estrategia podría hacer que el precio tan alto saque a la bebida del mercado en los países en los que los costos son altos.

Surge otro problema cuando una empresa establece un *precio de transferencia* (es decir, el precio que cobra a otra unidad de la empresa) para las mercancías que envía a sus subsidiarias en el extranjero. Considere lo siguiente:

- **Hoffman-LaRoche** Hace algunos años, la empresa farmacéutica suiza Hoffman-LaRoche cobró a su subsidiaria italiana sólo $22 dólares por kilogramo de Librium a fin de poder informar utilidades altas en Italia, donde los impuestos corporativos son más bajos, y cobró a su subsidiaria británica más de $100 por kilogramos por el mismo Librium a fin de poder obtener grandes utilidades en Suiza y no en la Gran Bretaña, donde los impuestos corporativos son altos. La British Monopoly Commission demandó a Hoffman LaRoche por impuestos retenidos y ganó.

El sitio Web oficial del milenio es millenium321.com, o www.m321.com.

Si la empresa cobra un precio demasiado alto a una subsidiaria, podría terminar pagando aranceles altos, aunque pueda pagar impuestos sobre la renta más bajos en el país extranjero. Si la empresa cobra un precio demasiado bajo a su subsidiaria, se le podría acusar de *dumping*. Hay *dumping* cuando una empresa cobra menos de sus costos o bien menos de lo que cobra en su mercado nacional a fin de ingresar en un mercado o adueñarse de él. Zenith acusó a fabricantes japoneses de televisores de hacer *dumping* en el mercado estadounidense. Cuando la aduana estadounidense encuentra pruebas de *dumping*, puede imponer un arancel por *dumping* a la empresa culpable. Diversos gobiernos vigilan este tipo de abusos y a menudo obligan a las empresas a cobrar el *precio normal de transacción*, es decir, el precio que cobran otros competidores por el mismo producto o por uno similar.

Muchas multinacionales padecen el problema de mercado gris. Hay un *mercado gris* cuando el mismo producto se vende geográficamente a diferentes precios. Los operadores en el país de precio bajo encuentran formas de vender una parte de sus productos en países de precio más alto para ganar más. Por ejemplo:

- **Minolta** Debido a que los costos de transporte y aranceles eran más bajos, Minolta vendía sus cámaras a distribuidores de Hong Kong a un precio más bajo que a los distribuidores alemanes. Los distribuidores de Hong Kong trabajan con márgenes más estrechos que los detallistas alemanes, que prefieren los sobreprecios altos a los volúmenes altos. Así, las cámaras de Minolta se vendían al detalle a $174 dólares en Hong Kong y a $270 en Alemania. Algunos mayoristas de Hong Kong se dieron cuenta de esta diferencia de precios y embarcaron cámaras Minolta a los detallistas alemanes por menos de lo que estaban pagando al mayorista alemán. El mayorista alemán no pudo vender sus existencias y se quejó con Minolta.

Es común que una empresa descubra que algunos mayoristas emprendedores están comprando más de lo que pueden vender en su propio país y enviando mercancías a otro país para aprovechar diferencias de precios. Las multinacionales tratan de evitar los mercados grises vigilando a los distribuidores, aumentando sus precios a los mayoristas de bajo costo, o alterando las características del producto o las garantías de servicio en los diferentes países.

En la Unión Europea es posible que el mercado gris desaparezca del todo con la transición a una sola unidad monetaria. La adopción de la moneda única por 11 países sin duda reducirá la diferenciación de precios. En 1998 una botella de Gatorade, por ejemplo, costaba 3.5 unidades monetarias europeas (euro) en Alemania, pero sólo cerca de 0.9 euros en España. Una vez que los consumidores reconozcan la diferenciación de precios por país, las empresas se verán obligadas a uniformar los precios en todos los países que hayan adoptado la moneda única. Las empresas y comerciantes que ofrezcan los productos o servicios más innovadores, especializados o necesarios serán los menos afectados por la transparencia de precios. Por ejemplo, Mail Boxes, etc., que tiene 350 tiendas en Europa, cree que los clientes que necesiten enviar faxes no se negarán a hacerlo simplemente porque cueste más hacerlo en París que en Italia.[31]

La Internet también reducirá la diferenciación de precios entre países. Cuando las empresas venden sus mercancías por Internet, los precios se vuelven transparentes porque los clientes pueden averiguar fácilmente en cuánto se venden los productos en diferentes países. Tomemos como ejemplo un curso de capacitación en línea. Aunque el precio de un día de capacitación impartida en un aula puede variar mucho entre Estados Unidos, Francia y Tailandia, el precio de un día de capacitación impartido en línea tendría que ser similar.[32]

Otro reto global en materia de fijación de precios que ha surgido en años recientes es que los países con sobrecapacidad, monedas subvaluadas y la necesidad de exportar agresivamente han hecho que los precios bajen y han devaluado sus monedas. Esto presenta problemas para las empresas multinacionales: la poca demanda y la renuencia a pagar precios más altos dificultan las ventas en estos mercados emergentes. En lugar de bajar sus precios e incurrir en pérdidas, algunas multinacionales han encontrado formas más lucrativas y creativas de sobrellevar la situación:[33]

- **General Electric Company** En lugar de tratar de incrementar su participación de mercado, la unidad de sistemas de poder de GE se concentró en acaparar un porcentaje más grande de los gastos de cada cliente. La unidad preguntó a sus 100 mejores clientes qué servicios eran más cruciales para ellos y cómo GE podría prestarlos o mejorarlos. Las respuestas indujeron a la empresa a reducir su tiempo de respuesta al reemplazar piezas viejas o dañadas, de doce semanas a seis. GE comenzó a asesorar a sus clientes respecto a los detalles de la operación en los diversos entornos de Europa y Asia y comenzó a suministrar el personal de mantenimiento que los clientes necesitaban ocasionalmente cuando modernizaban sus equipos. Al añadir valor y ayudar a los clientes a reducir sus costos y volverse más eficientes, GE pudo evitar tener que bajar sus precios al nivel de producto básico e incluso pudo generar márgenes mayores.

- **Praxair Inc.** Para Praxair, un proveedor de gases industriales de Danbury, Connecticut, lo fundamental era reducir los costos a un ritmo mayor que la caída de los precios. El equipo de compras de Praxair se volvió tan importante como el área de ventas y de marketing. Praxair formó equipos de adquisición globales que usan tecnología de información para coordinar sus operaciones locales dispersas en la compra de equipo y servicios de telecomunicaciones, combustible para sus transportes y suministros para computadoras y oficinas. La meta es comprar más de menos proveedores para conseguir los mejores precios al mayoreo posibles. Aunque su efecto todavía no ha tenido tiempo de reflejarse en las utilidades, uno de esos cinco equipos globales se ha propuesto reducir su red de proveedores, de 1,200 a 300.

En la World Wide Web, el futuro está en la interactividad.

PLAZA (CANALES DE DISTRIBUCIÓN)

Demasiados fabricantes estadounidenses creen que cumplieron con su tarea en el momento en que el producto sale de la fábrica. Es conveniente prestar atención a la forma en que el producto se desplaza dentro del país extranjero. Hay que adoptar una perspectiva de canal global del problema de distribuir los productos a los usuarios finales. La figura 12.4 muestra los tres principales vínculos entre el proveedor y el usuario final. En el primer eslabón, la *oficina central de marketing internacional del proveedor*, el departamento de exportación o la división internacional toma decisiones acerca de los canales y otros elementos de la mezcla de marketing. El segundo eslabón, *canales entre naciones*, lleva los productos hasta las fron-

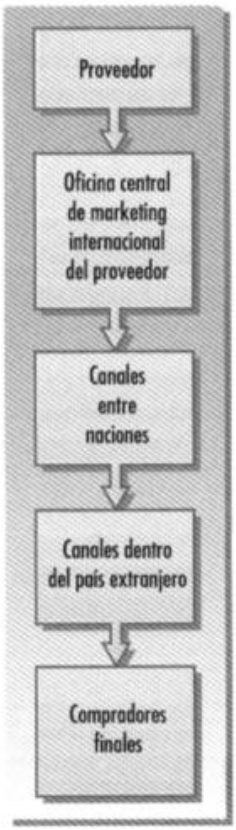


FIGURA 12.4

Concepto de canal integral en marketing internacional

teras del país extranjero. Las decisiones que se toman en este eslabón incluyen los tipos de intermediarios (agentes, comercializadores) que se usarán, el tipo de transporte (aire, mar), y los trámites de financiamiento y riesgo. El tercer eslabón, los *canales dentro del país extranjero*, lleva los productos desde el punto de ingreso hasta los compradores y usuarios finales.

Los canales de distribución internos varían considerablemente de un país a otro. Para vender jabón en Japón, Procter & Gamble tiene que trabajar a través de uno de los sistemas de distribución más complicados del mundo: debe vender a un mayorista general, quien vende a un mayorista de producto; éste, a su vez, vende a un mayorista de producto especializado, y éste vende a un mayorista regional, quien vende a un mayorista local, y el mayorista local, por último, vende a detallistas. Todos estos niveles de distribución pueden implicar que el precio al consumidor llegue a ser dos o tres veces mayor que el precio para el importador. Si P&G lleva su jabón al África tropical, la empresa podría venderlo a un mayorista importador, quien vendería a varios operadores a consignación, los cuales venderían a los comerciantes en pequeño (principalmente mujeres) que trabajan en los mercados locales.

Otra diferencia se manifiesta en el tamaño y el carácter de las unidades de venta al detalle en el extranjero. Las cadenas de venta detallistas a gran escala dominan en Estados Unidos, pero una buena parte de las ventas al detalle en otros países está en manos de pequeños detallistas independientes. En la India, millones de detallistas operan tiendas diminutas o venden en mercados abiertos. Sus sobreprecios son altos, pero el precio real se baja mediante regateo. Los ingresos son bajos; la gente debe comprar a diario cantidades pequeñas y está limitada a la cantidad que puede llevar a casa a pie o en una bicicleta. Las casas, casi en su totalidad, carecen de espacio de almacenamiento y refrigeración para mantener frescos los alimentos. Los costos de envasado se mantienen bajos para evitar que los precios suban mucho. En la India es común comprar cigarrillos uno por uno. Fragmentar la mercancía a granel sigue siendo una función importante de los intermediarios y ayuda a perpetuar los largos canales de distribución, que son un obstáculo importante para la expansión de la venta al detalle a gran escala en los países en desarrollo.

LA DECISIÓN RESPECTO A LA ORGANIZACIÓN DE MARKETING

Las empresas manejan sus actividades de marketing internacional de tres maneras: a través de departamentos de exportación, divisiones internacionales o una organización global.

DEPARTAMENTO DE EXPORTACIÓN

Una empresa normalmente inicia su marketing internacional enviando simplemente su mercancía al extranjero. Si sus ventas internacionales se expanden, la empresa organiza un departamento de exportación que consiste en un gerente de ventas y unos cuantos asistentes. Si las ventas aumentan aún más, el departamento de exportación se expande para que incluya diversos servicios de marketing que permiten a la empresa ir tras las ventas de forma más agresiva. Si la empresa participa en empresas conjuntas o realiza inversión directa, el departamento de exportación ya no se dará abasto para manejar las operaciones internacionales.

La tecnología podría facilitar las operaciones de los delincuentes en el nuevo milenio, pero también ayuda a la ley a encontrarlos, ya que todo mensaje de correo electrónico, fax o transferencia telegráfica deja un rastro de bits y bytes.

DIVISIÓN INTERNACIONAL

Muchas empresas incursionan en varios mercados y empresas internacionales. Tarde o temprano, se hace necesario crear divisiones internacionales para manejar toda la actividad internacional. La división internacional está encabezada por un presidente de división, quien establece metas y presupuestos y es responsable del crecimiento internacional de la empresa.

El personal corporativo de la división internacional consiste en especialistas funcionales que prestan servicios a diversas unidades operativas. Dichas unidades se pueden organizar de diversas maneras. Una posibilidad es tener *organizaciones geográficas*. Por ejemplo, el presidente de la división internacional podría ser el superior inmediato de los vicepresidentes regionales de Norteamérica, Latinoamérica, Europa, África, el Medio Oriente y el Lejano Oriente. Inmediatamente abajo de los vicepresidentes regionales estarían los gerentes de país encargados de una fuerza de ventas, sucursales de ventas, distribuidores y licenciatarios en los respectivos países. O bien, las unidades operativas podrían ser *grupos de producto mundial*, cada uno con un vicepresidente internacional encargado de las ventas en todo el mundo de cada grupo de productos. Los vicepresidentes podrían solicitar la ayuda de especialistas de área del grupo corporativo quienes aportan sus conocimientos de las diferentes áreas geográficas. Por último, las unidades corporativas podrían ser *subsidiarias internacionales*,

cada una encabezada por un presidente. Los presidentes de las distintas subsidiarias reportan al presidente de la división internacional.

Muchas multinacionales cambian de un tipo de organización a otro:

- **IBM** Una parte de la descomunal estrategia de reorganización de IBM ha consistido en colocar 235,000 empleados en 14 grupos enfocados a tipos de clientes, como gas y petróleo, entretenimiento, y servicios financieros. De este modo un cliente grande puede negociar con una oficina de ventas central para instalar computadoras IBM en todo el mundo. Con el sistema antiguo, un cliente corporativo con operaciones en 20 países tenía que firmar contratos, en la práctica, con 20 IBMs pequeñas, cada una con su propia estructura de precios y estándares de servicio.[34]

ORGANIZACIÓN GLOBAL

Varias empresas se han convertido en organizaciones verdaderamente globales. Su alta gerencia corporativa y sus asistentes planean instalaciones de fabricación, políticas de marketing, flujos financieros y sistemas logísticos a nivel mundial. Las unidades operativas globales están bajo el control directo del ejecutivo en jefe o comité ejecutivo, no del jefe de una división internacional. Los ejecutivos se capacitan en operaciones mundiales, no sólo nacionales o internacionales. Los gerentes se reclutan de muchos países; los componentes e insumos se compran donde se pueden obtener al precio más bajo; y se efectúan inversiones donde los rendimientos esperados son más altos.

Estas empresas enfrentan varios aspectos de organización complejos. Por ejemplo, al determinar el precio de las macrocomputadoras que una empresa venderá a un sistema bancario grande de Alemania, ¿qué tanta influencia deben tener el gerente de producto de la oficina central, el gerente de mercado de la empresa para el sector bancario, y el gerente de la empresa para Alemania? Bartlett y Ghoshal han propuesto circunstancias en las que diferentes enfoques funcionan de forma óptima. En su libro *Managing Across Borders*, estos autores describen fuerzas que favorecen la "integración global" (p. ej., producción que requiere capital intensivo, demanda homogénea) o que favorecen la "capacidad de respuesta nacional" (p. ej., estándares y barreras locales, preferencias locales marcadas). Ellos distinguen tres estrategias de organización:[35]

1. Una *estrategia global* trata al mundo como un solo mercado. Semejante estrategia se justifica cuando las fuerzas en favor de la integración global son potentes y las fuerzas en favor de la capacidad de respuesta nacional son débiles. Tal es el caso del mercado de la electrónica para consumidor, por ejemplo, en el que la mayoría de los compradores acepta una radio de bolsillo, un reproductor de CD o un televisor relativamente estandarizado. Matsushita ha corrido mejor suerte que GE y Philips en el mercado de la electrónica de consumo porque opera de forma más coordinada y estandarizada globalmente.
2. Una *estrategia multinacional* trata el mundo como una cartera de oportunidades nacionales. Semejante estrategia se justifica cuando las fuerzas que favorecen la capacidad de respuesta nacional son poderosas, y las que favorecen la integración global son débiles. Tal es la situación en el negocio de los productos envasados de marca (alimentos, productos de limpieza). Bartlett y Ghoshal afirman que Unilever tiene un mejor desempeño que Kao y P&G porque concede más autonomía en la toma de decisiones a sus sucursales locales.
3. Una *estrategia "glocal"* estandariza ciertos elementos centrales y adapta otros a la localidad. Semejante estrategia es razonable en el caso de una industria (como la de las telecomunicaciones) en la que cada país requiere cierta adaptación de sus equipos pero la empresa proveedora también puede estandarizar algunos de los componentes centrales. Bartlett y Ghoshal consideran que Ericsson balancea estas consideraciones mejor que NEC (orientación demasiado global) e ITT (orientación demasiado local).

Una de las empresas "glocales" de mayor éxito es ABB, que se formó por la fusión de la empresa sueca ASE y la empresa suiza Brown Boveri.[36]

- **ABB** Los productos de BB incluyen transformadores de poder, instalaciones eléctricas, instrumentación, componentes de automóviles, equipo para acondicionamiento de aire y equipo para ferrocarriles. ABB tiene ingresos anuales de $31,000 millones de dólares y 219,000 empleados y está bajo la dirección de Goeran

Cronología: Almanzor (o Al-Manzor) (938-1002), caudillo de los moros, acumuló un tesoro de 6 millones de piezas de oro provenientes del robo y el saqueo, según el Informe del milenio del *Wall Street Journal*.

Cronología: Entre 1000 y 1300, la Iglesia trató de hacer más segura la vida mediante la Tregua de Dios, que ordenaba a todas las personas abstenerse de la violencia y la guerra durante ciertos días de la semana y en todas las temporadas santas.

Cronología: En el último cambio de milenio en Heian, Japón, una cultura aristocrática creó un estilo de vida regido por normas de elegancia y buen gusto que se siguen considerando únicas.

Lindahl. El lema de la empresa es "ABB es una empresa global local en todos lados". ABB estableció el inglés —o el "mal inglés", en palabras de Lindahl— como idioma oficial de la empresa (todos los gerentes de ABB deben hablar inglés) y todos los resultados financieros se deben informar en dólares. ABB busca conciliar tres contradicciones: ser global y local; ser grande y pequeña; y estar radicalmente descentralizada con informes y control centralizados. La empresa sólo tiene 170 empleados en sus oficinas centrales (pertenecientes a unas 19 nacionalidades), en comparación con los 3,000 que pueblan las oficinas centrales de Siemens. Las múltiples líneas de productos de ABB están organizadas en ocho segmentos de negocios, 65 áreas de negocios, 1,300 empresas y 5,000 centros de utilidades, y un empleado representativo pertenece a un centro de utilidades que tiene unos 50 empleados. Los gerentes se someten con regularidad a una rotación entre los países y se fomenta la formación de equipos con múltiples nacionalidades. Dependiendo del tipo de negocio, algunos se tratan como negocios superlocales con mucha autonomía, y otros como negocios globales con un control central considerable.

RESUMEN

1. Las empresas no pueden limitarse simplemente a su propio país si quieren seguir conservando sus mercados. A pesar de los múltiples retos de la liza internacional (fronteras móviles, gobiernos inestables, problemas de tipo de cambio, corrupción y piratería tecnológica), las empresas que venden en industrias globales necesitan internacionalizar sus operaciones.
2. Al decidir si salir o no al extranjero, la empresa debe definir sus objetivos y políticas de marketing internacional. La empresa debe determinar si venderá en unos cuantos países o en muchos, y luego debe decidir qué tipos de países considerará. En general, los países candidatos deben calificarse según tres criterios: atractivo del mercado, riesgo y ventaja competitiva.
3. Una vez que la empresa decide que entrará en un país dado, debe determinar la mejor manera de hacerlo. A grandes rasgos, sus opciones son la exportación indirecta, exportación directa, otorgamiento de licencias, empresas conjuntas e inversión directa. Cada estrategia sucesiva implica más compromiso, riesgo, control y potencial para obtener utilidades. Las empresas generalmente comienzan por exportar indirectamente, y luego continúan con etapas más avanzadas a medida que adquieren experiencia en el campo internacional.
4. Al decidir qué programa de marketing usará, la empresa debe decidir qué tanto adaptará su mezcla de marketing (producto, promoción, precio y plaza) a las condiciones locales. En los dos extremos del espectro están las mezclas de marketing estandarizadas y adaptadas, con muchas variaciones intermedias. En el nivel de producto, las empresas pueden seguir una estrategia de extensión directa, adaptación de producto o invención de producto. En el nivel de promoción, las empresas pueden escoger entre adaptación de la comunicación o adaptación dual. En el nivel del precio, las empresas podrían toparse con escalamiento de precios y mercados grises, y podría ser muy difícil establecer precios estándar. En el nivel de distribución, las empresas necesitan adoptar una perspectiva de canal completo sobre el reto de distribuir sus productos a los usuarios finales. Al crear todos los elementos de la mezcla de marketing, las empresas deben tener presentes las limitaciones culturales, sociales, políticas, tecnológicas, ecológicas y legales que enfrentan en otros países.
5. Dependiendo del nivel de intervención internacional, las empresas manejan sus actividades de marketing internacional de tres maneras: a través de departamentos de exportación, divisiones internacionales o una organización global. La mayor parte de las empresas inicia con un departamento de exportación para pasar de manera gradual a una división internacional. Unas cuantas se convierten en empresas globales en las que la alta gerencia planea y organiza a nivel mundial.

APLICACIONES

CONCEPTOS DEL CAPÍTULO

1. Debido a la contracción de los mercados nacionales a causa de la competencia, una empresa de tamaño moderado en la industria de los aderezos para ensalada está tratando

de decidir si "saldrá o no al extranjero". ¿Qué preguntas acerca de factores políticos, religiosos y culturales debe hacerse la empresa, antes de decidir si venderá o no internacionalmente? Escoja un país y conteste las preguntas de la figura 12.1, y luego decida si tratará o no de vender aderezo para ensalada en ese país.

2. Escoja uno de los siguientes países o regiones y prepare un informe breve (dos a cinco páginas) sobre sus instituciones y prácticas de marketing. Analice también los retos que enfrentan las empresas locales dentro de esos países, así como los que enfrentan las empresas estadounidenses que quieren vender ahí.
   - **a.** México
   - **b.** Unión Europea
   - **c.** Ucrania
   - **d.** República Popular China
   - **e.** Japón
   - **f.** Sudáfrica

3. Un fabricante estadounidense de equipo pesado que opera en Europa Occidental ha estado empleando a estadounidenses como vendedores. La empresa piensa que podría reducir sus costos contratando y capacitando a personal local como vendedores. ¿Qué ventajas y desventajas tiene para una empresa de Estados Unidos usar a estadounidenses o a empleados locales para vender en el extranjero?

MARKETING Y PUBLICIDAD

Figura 1

1. ABC Carpet, que tiene sus oficinas centrales en la ciudad de Nueva York, publicó el anuncio que se muestra en la Figura 1 para enterar a los consumidores estadounidenses que sus alfombras y cubiertas para pisos también se venden en la sucursal principal de la tienda departamental en Londres, Inglaterra. ¿Por qué podría ABC querer anunciar esto a los consumidores de Nueva York? ¿Se trata de un ejemplo de exportación, empresa conjunta o inversión directa? ¿Qué beneficios tendría para ABC ingresar en el mercado británico de esta manera?

EL ENFOQUE TECNOLÓGICO

Detalles, detalles; el exportador pasa todo el día atendiendo detalles, que incluyen un alud de trámites gubernamentales. Ahora la tecnología está ayudando a los exportadores

estadounidenses a reducir el papeleo federal. El Servicio de Aduanas de Estados Unidos, el Departamento de Comercio de Estados Unidos y otras dependencias federales han desarrollado de forma conjunta el Sistema de Exportación Automatizado (AES), una versión electrónica de las múltiples formas que los exportadores tenían que llenar antes a mano para diversas dependencias del gobierno. Con el AES, los exportadores introducen los datos una sola vez, utilizando el formato de intercambio electrónico de datos (EDI), y luego transmiten la forma al Servicio de Aduanas. Este sistema agiliza el proceso de exportación, ahorrando tiempo y mejorando la exactitud de los datos que se recaban.

Visite el sitio Web del Servicio de Aduanas de Estados Unidos (www.customs.ustreas.gov). En la página inicial, haga clic en el botón de Importación/Exportación y luego siga el camino de los sistemas automatizados y AES. ¿Este sistema afecta los canales de distribución entre las naciones o los canales dentro de los países extranjeros? ¿Por qué cree usted que el gobierno estadounidense haya desarrollado el AES? ¿Quién se beneficia al agilizarse el papeleo asociado a la exportación? Explique sus respuestas.

MARKETING PARA EL MILENIO

Las empresas que participan en el comercio electrónico global necesitan hablar los idiomas de sus clientes meta. Dos buenos ejemplos son los sitios Web de Reebok (www.reebok.com/) y Nestlé (www.nestle.com/html/network.html). La página base de Reebok es un punto de entrada a sitios Web especializados diseñados para consumidores de Europa, Francia, Alemania, Italia, España, el Reino Unido, Hong Kong y Corea. El sitio de Nestlé se vincula con sitios de la empresa para Taiwán, Australia, Brasil, Chile, Nueva Zelanda, Suiza, España, Alemania, Francia, Japón, Suecia, Grecia y el Reino Unido.

Dirija su navegador Web al sitio Web de Reebok o al de Nestlé y luego siga dos de los vínculos a sitios de la empresa en otros idiomas. ¿Qué diferencias y similitudes visuales nota usted entre los sitios en otros idiomas? ¿Cuáles de los sitios (si acaso) permiten compras en línea? ¿Cómo animan los sitios a los consumidores para que se pongan en contacto con la empresa? ¿Por qué son importantes los puntos de contacto locales (teléfono, correo, dirección) para los clientes locales?

USTED ES EL MERCADÓLOGO: PLAN DE MARKETING DE SONIC

El marketing global ofrece a empresas de todo tamaño la oportunidad de crecer expandiendo su base de clientes más allá del mercado de su país. Sin embargo, lo complejo del marketing global exige una planeación cuidadosa y una ejecución correcta.

Como asistente de Jane Melody, usted está investigando el mercado global para los sistemas de sonido modulares de Sonic. Repase la situación actual de la empresa y la información que ya obtuvo para su plan de marketing. Luego, conteste las siguientes preguntas acerca de la estrategia de marketing global de Sonic (señalando la necesidad de una investigación adicional en caso de ser necesaria):

- *Si Sonic quiere comenzar a vender sus productos en otros países, ¿deberá usar exportación, otorgamiento de licencias, empresas conjuntas o inversión directa? ¿Por qué?*
- *¿Qué mercados internacionales parecen más prometedores para Sonic? Si necesita datos acerca del comercio internacional y el marketing en países específicos, visite el sitio Web de Trade Compass (www.tradecompass.com). Explore también los vínculos del sitio Web del Center for International Business Education and Research de la Universidad de Michigan (ciber.bus.msu.edu/busres.htm).*
- *¿Qué es lo más apropiado para Sonic, estandarización global o adaptación? Para contestar, tendrá que investigar los estándares de electrónica en el mercado (o mercados) que escogió, así como el comportamiento de los consumidores y los productos competitivos. ¿Cómo puede obtener tales datos?*
- *¿Qué estrategias y tácticas de mezcla de marketing son las más apropiadas para Sonic en otros países?*

Una vez que haya examinado los mercados globales potenciales y las estrategias y tácticas de mezcla de marketing, resuma sus ideas en un plan de marketing por escrito.

NOTAS

1. John Alden, "What in the World Drives UPS?", *International Business*, abril de 1998, pp. 6-7+.
2. Si desea leer más acerca de la movilidad de las fronteras, vea Terry Clark, "National Boundaries, Border Zones, and Marketing Strategy: A Conceptual Framework and Theoretical Model of Secondary Boundary Effects", *Journal of Marketing*, julio de 1994, pp. 67-80.
3. Michael E. Porter, *Competitive Strategy* (Nueva York: Free Press, 1980), p. 275.
4. Marc Gunther, "They All Want to Be Like Mike", *Fortune*, 21 de julio de 1997, pp. 51-53.
5. Joann S. Lublin, "Too Much, Too Fast", *Wall Street Journal*, 26 de septiembre de 1996, p. R8.
6. Yumiro Ono, "On a Mission: Amway Grows Abroad, Sending 'Ambassadors' to Spread the Word", *Wall Street Journal*, 14 de mayo de 1997, p. A1.
7. Igal Ayal y Jehiel Zif, "Market Expansion Strategies in Multinational Marketing", *Journal of Marketing*, primavera de 1979, pp. 84-94.
8. Vea Kenichi Ohmae, *Triad Power* (Nueva York: Free Press, 1985); y Philip Kotler y Nikhilesh Dholakia, "Ending Global Stagnation: Linking the Fortunes of the Industrial and Developing Countries", *Business in the Contemporary World*, primavera de 1989, pp. 86-97.
9. John Heilemann, "All Europeans Are Not Alike", *The New Yorker*, 28 de abril-5 de mayo de 1997, pp. 174-81.
10. Emeric Lepoutre, "Europe's Challenge to the US in South America's Biggest Market: The Economic Power of the Mercosur Common Market Is Indisputable", *Christian Science Monitor*, 8 de abril de 1997, p. 19; Ian Katz, "Is Europe Elbowing the U. S. Out of South America?", *Business* Week, 4 de agosto de 1997, p. 56.
11. Solange De Santis, "U.S. Companies Increasingly Look to Canada to Make Their Foray into Foreign Lands", *Wall Street Journal*, 15 de julio de 1998, p. A10.
12. Charlene Marmer Solomon, "Don't Get Burned by Hot New Markets", *Workforce*, enero de 1998, pp. 12-22.
13. Russ Banham, "Not-So-Clear Choices", *International Business*, noviembre-diciembre de 1997, pp. 23-25.
14. *Ibid.*
15. "In Brief: e-Trade Licensing Deal Gives It an Israeli Link", *American Banker*, 11 de mayo de 1998.
16. Cynthia Kemper, "KFC Tradition Sold Japan on Chicken", *Denver Post*, 7 de junio de 1998, p. J4.
17. Laura Mazur y Annik Hogg, *The Marketing Challenge* (Wokingham, England: Addison-Wesley, 1993), pp. 42-44; Jan Willem Karel, "Brand Strategy Positions Products Worldwide", *Journal of Business Strategy* 12, núm. 3 (mayo-junio de 1991): 16-19.
18. Paula Dwyer, "Tearing Up Today's Organization Chart", *Business Week*, 18 de noviembre de 1994, pp. 80-90.
19. Banham, "Not-So-Clear Choices."
20. Vea Jan Johanson y Finn Wiedersheim-Paul, "The Internationalization of the Firm", *Journal of Management Studies*, octubre de 1975, pp. 305-22.
21. Vea Stan Reid, "The Decision Maker and Export Entry and Expansion", *Journal of International Business Studies*, otoño de 1981, pp. 101-12; Igal Ayal, "Industry Export Performance: Assessment and Prediction", *Journal of Marketing*, verano de 1982, pp. 54-61; y Somkid Jatusripitak, *The Exporting Behavior of Manufacturing Finns* (Ann Arbor, MI: University of Michigan Press, 1986).
22. Warren J. *Keegan, Multinational Marketing Management*, 5a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1995), pp. 378-81.
23. J. S. Perry Hobson, *"Feng Shui:* Its Impacts on the Asian Hospitality Industry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 6, núm. 6 (1994): 21-26; Bernd H. Schmitt y Yigang Pan, "In Asia, the Supernatural Means Sales", *New York Times*, 19 de febrero de 1995, pp. 3, 11.
24. "What Makes a Company Great?" *Fortune*, 26 de octubre de 1998, pp. 218-26.
25. David Leonhardt, "It Was a Hit in Buenos Aires-So Why Not Boise?" *Business Week*, 7 de septiembre de 1998, pp. 56-58.
26. Charles P. Wallace, "Charge!", *Fortune*, 28 de septiembre de 1998, pp. 189-96.
27. "The Growth of Global Retailers", *The Journal of Business Strategy*, mayo-junio de 1998, p. 14.
28. Ben Dolven, "Find the Niche", *Far Eastern Economic Review*, 26 de marzo de 1998, pp. 58-59.
29. Richard P. Carpenter y Globe Staff, "What They Meant to Say Was . . . ", *Boston Globe*, 2 de agosto de 1998, p. M6.
30. Carlos Briceno, "Labatt Believes Going 'Glocal' Will Melt the Ice for Carlsberg", *Beverage World*, 30 de septiembre-31 de octubre de 1988, p. 17.
31. Maricris G. Briones, "The Euro Starts Here", *Marketing News*, 20 de julio de 1998, pp. 1, 39.
32. Elliott Masie, "Global Pricing in an Internet World", *Computer Reseller News*, 11 de mayo de 1998, pp. 55, 58.

33. Ram Charan, "The Rules Have Changed", *Fortune*, 16 de marzo de 1998, pp. 159-62.
34. Dwyer, "Tearing Up Today's Organization Chart", pp. 80-90.
35. Vea Christopher A. Bartlett y Sumantra Ghoshal, *Managing Across Borders* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1989).
36. Martha M. Hamilton, "Going Global: A World of Difference; DaimlerChrysler Joins Growing List of Titans That Must Find New Ways to Compete", *Washington Post*, 10 de mayo de 1998, p. H1; Jeremy Main, "Globezilla", *Working Woman*, octubre de 1998, p. 9; Charles Fleming y Leslie Lopez, "The Corporate Challenge-No Boundaries: ABB's Dramatic Plan to Recast Its Business Structure Along Global Lines: It May Not Be Easy— or Wise", *Wall Street Journal*, 28 de septiembre de 1998, p. R16.

CAPÍTULO 13

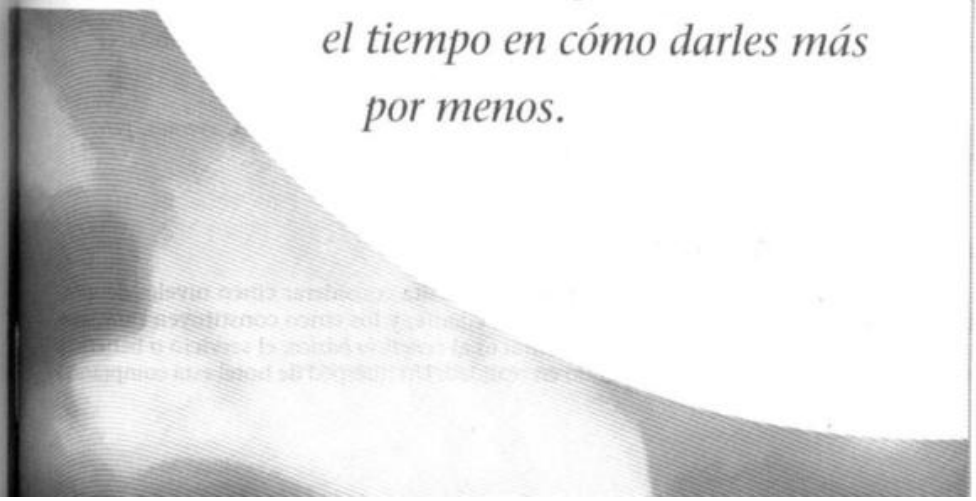
Administración de líneas de productos y marcas

En este capítulo abordaremos las siguientes preguntas acerca de los productos:

- ¿Qué características tienen los productos?
- ¿Cómo puede una empresa formar y manejar su mezcla de productos y sus líneas de productos?
- ¿Cómo puede una empresa tomar mejores decisiones de marca?
- ¿Cómo se pueden usar el empaque y el etiquetado como herramientas de marketing?

MARKETING según Kotler

La mejor manera de retener a los clientes es pensar todo el tiempo en cómo darles más por menos.



¿Qué tienen en común los ejecutivos de negocios Ray Kroc (McDonald's), Dave Thomas (Wendy's) y el coronel Sanders (Kentucky Fried Chicken)? Todos han vivido vidas lo bastante interesantes como para salir en el galardonado programa de televisión de A&E *Biography*. Con *Biography*, A&E ofrece lecciones de excelencia en el manejo de productos y marcas.

- **Arts & Entertainment Network** A&E está convirtiendo poco a poco a *Biography*, su mirada a personajes históricos transmitida cada noche, en su marca maestra distintiva, la cual está cruzando un espectro de medios desde el video casero y la Internet hasta los libros, calendarios y CDs para niños. La serie de televisión por cable, que ya está en su undécima temporada, ha presentado perfiles de más de 500 personas. Los ejecutivos de A&E están practicando la extensión de su línea de productos a nuevos formatos. Los videos caseros fueron la primera extensión obvia. Estos documentales acerca de Jesucristo, Jackie Onassis, San Nicolás y Thomas Jefferson se venden como pan caliente por respuesta directa, por catálogo, en línea y en espacio dedicado en cerca de 500 librerías Barnes & Noble. El sitio Web Biography, nacido en 1996, ha crecido para incluir a 22,000 personalidades; su tráfico ahora rebasa el del sitio propio de A&E, con dos millones de visitas al mes. Luego, en un frenesí de actividad, la empresa lanzó libros Biography y una línea de CDs Biography con las obras de músicos cuyos perfiles han aparecido en el programa. En su medio original, se planea extender Biography a una serie de películas hechas para televisión que se exhibirán en el horario triple A. Todos estos productos nuevos han hecho que aumente la popularidad del producto central, que es el programa transmitido cada noche. Sus *ratings* siguen en aumento; en 1997 Biography tuvo un incremento del 17% en sus *ratings* respecto al año anterior.

El éxito de A&E destaca la importancia del primer elemento de la mezcla de marketing, y el más importante: el producto. Toda la publicidad y promoción del mundo no hará que los consumidores vean un programa de televisión si les parece tedioso, irritante o trivial.[1]

El producto es un elemento clave de la *oferta de mercado*. La planeación de la mezcla de marketing inicia con la formulación de una oferta que satisfaga las necesidades o deseos de los clientes meta. El cliente juzga la oferta con base en tres elementos básicos: características y calidad del producto, combinación y calidad de servicios, e idoneidad del precio (Fig. 13.1). En este capítulo examinaremos el producto; en el siguiente, los servicios; y en el que le sigue, los precios. Los tres elementos deben conjuntarse en una oferta competitivamente atractiva.

EL PRODUCTO Y LA MEZCLA DE PRODUCTOS

- Un ***producto*** es cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para satisfacer un deseo o una necesidad.

Los productos que se venden incluyen *bienes físicos, servicios, experiencias, eventos, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información* e *ideas*.

NIVELES DE PRODUCTOS

Al planear su oferta de mercado, el mercadólogo necesita considerar cinco niveles del producto (Fig. 13.2).[2] Cada nivel añade valor para el cliente, y los cinco constituyen una *jerarquía de valor para el cliente*. El nivel fundamental es el *beneficio básico:* el servicio o beneficio fundamental que el cliente está comprando en realidad. Un huésped de hotel está comprando

"descanso y sueño". Quien compra un taladro está comprando "agujeros". Las empresas deben verse a sí mismas como proveedores de beneficios.

En el segundo nivel, el mercadólogo debe convertir el beneficio básico en un *producto genérico*. Por ejemplo, un cuarto de hotel incluye una cama, baño, toallas, escritorio, tocador y armario.

En el tercer nivel, el mercadólogo prepara un *producto esperado*, un conjunto de atributos y condiciones que los compradores normalmente esperan cuando adquieren este producto. Los huéspedes de un hotel esperan una cama limpia, toallas recién lavadas, lámparas que funcionen y relativa tranquilidad. Dado que la mayor parte de los hoteles cumple con tales expectativas mínimas, el viajero normalmente se conforma con el hotel que le resulta más cómodo o el que cuesta menos.

En el cuarto nivel, el mercadólogo prepara un *producto aumentado* que excede las expectativas del cliente. Un cuarto de hotel puede incluir un televisor con control remoto, flores frescas, registro rápido, trámites de salida agilizados y excelente servicio de comedor y en las habitaciones. Elmer Wheeler observó en cierta ocasión: "No hay que vender el filete, hay que vender su chisporroteo."

Hoy día, la competencia se efectúa básicamente en el nivel de producto aumentado. (En los países menos desarrollados, la competencia se da en su mayor parte en el nivel de producto esperado.) Al aumentar el producto el mercadólogo se ve obligado a examinar el *sistema de consumo* total del usuario: la forma en que el usuario realiza las tareas de obtener, usar, reparar y disponer del producto.[3] Según Levitt:

> *La nueva competencia no se da entre lo que las empresas producen en sus fábricas, sino entre lo que añaden a la producción de sus fábricas en forma de presentación, servicios, publicidad, asesoría a clientes, financiamiento, entrega a domicilio, almacenamiento en bodega y otras cosas que la gente aprecia.*[4]

Cabe señalar ciertas cosas en lo tocante a la estrategia para aumentar productos. En primer lugar, cada aumento añade costo. El mercadólogo tiene que preguntarse si los clientes van a pagar lo suficiente como para cubrir el costo adicional. En segundo lugar, los beneficios aumentados pronto se convierten en beneficios esperados. Los huéspedes de los hoteles modernos ya esperan un televisor con control remoto y otras cosas. Esto obliga a los competidores a buscar características y beneficios adicionales. En tercer lugar, a medida que las empresas elevan el precio de su producto aumentado, algunos competidores pueden ofrecer una versión "austera" a un precio mucho más bajo. Así pues, junto con el crecimiento de hoteles de primera como Four Seasons y Ritz Carlton vemos la aparición de hoteles y moteles de bajo costo (Motel Six, Comfort Inn) dirigidos a clientes que simplemente quieren el producto genérico.

En el quinto nivel está el *producto potencial*, que abarca todos los posibles aumentos y transformaciones que el producto podría sufrir en el futuro. Es aquí donde las empresas buscan nuevas formas de satisfacer a los clientes y distinguir su oferta. Los hoteles de suites en los que cada huésped ocupa un conjunto de habitaciones representan una transformación innovadora del producto hotelero tradicional.

Las empresas de éxito añaden a su oferta beneficios que no sólo *satisfacen* a sus clientes, sino que también les sorprenden y *deleitan*. El deleite es cuestión de exceder las expectativas.

FIGURA 13.1

Componentes de la oferta de mercado

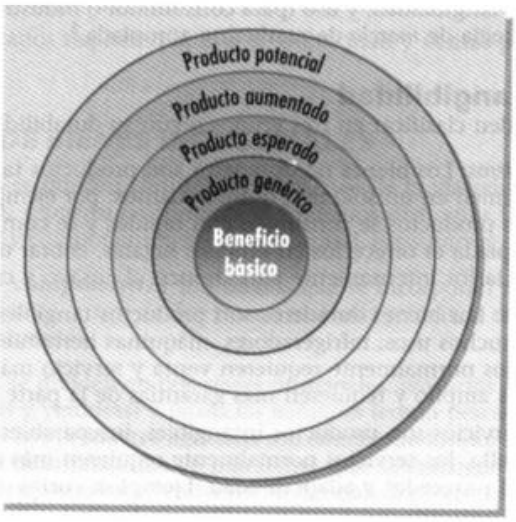


FIGURA 13.2

Cinco niveles de productos

Por ejemplo, el huésped del hotel encuentra dulces en la almohada, o un tazón con frutas o una videograbadora con cintas opcionales. Los hoteles Ritz-Carlton, por ejemplo, recuerdan las preferencias de huéspedes individuales y preparan habitaciones tomando en cuenta dichas preferencias.

En el Foro Económico Mundial celebrado en Davos, Suiza, en febrero de 1999 el ex-secretario de estado de Estados Unidos Henry Kissinger dijo: "Lo que tenemos que evitar es que Estados Unidos y Europa se enfrasquen en una competencia y que sus identidades se opongan una a la otra."

JERARQUÍA DEL PRODUCTO

Todo producto se relaciona con ciertos otros productos. La jerarquía de productos se extiende desde las necesidades básicas hasta los aspectos específicos que satisfacen esas necesidades. Podemos identificar siete niveles en la jerarquía del producto (en este caso para los seguros de vida):

1. *Familia de la necesidad:* La necesidad central en que se basa la existencia de una familia de productos. Ejemplo: seguridad.
2. *Familia de producto:* Todas las clases de productos que pueden satisfacer una necesidad central con eficacia razonable. Ejemplo: ahorros e ingresos.
3. *Clase de producto:* Grupo de productos dentro de la familia de producto a los que se les reconoce cierta coherencia funcional. Ejemplo: instrumentos financieros.
4. *Línea de producto:* Grupo de productos dentro de una clase de producto que tienen una relación cercana porque desempeñan una función similar, se venden a los mismos grupos de clientes, se distribuyen a través de los mismos canales o caen dentro de ciertos intervalos de precios. Ejemplo: seguros de vida.
5. *Tipo de producto:* Grupo de artículos dentro de una línea de producto que comparten una de varias formas posibles del producto. Ejemplo: seguro de vida a plazos.
6. *Marca:* El nombre, asociado a uno o más artículos de la línea de producto, que se usa para identificar el origen o carácter de el o los artículos. Ejemplo: Prudential.
7. *Artículo* (también llamado *unidad de existencia o variante de producto*): Unidad discreta dentro de una marca o línea de producto que se puede distinguir por su tamaño, precio, aspecto o algún otro atributo. Ejemplo: seguro de vida a plazos renovable Prudential.

Hay otros dos términos que se usan a menudo en relación con la jerarquía del producto. Un *sistema de productos* es un grupo de artículos diversos pero relacionados que funcionan de forma compatible. La Nikon Company vende una cámara básica de 35 mm junto con una extensa serie de lentes, filtros y otras opciones *que* constituyen un sistema de productos. Una *mezcla de productos* (o surtido de productos) es el conjunto de todos los productos y artículos que una empresa dada ofrece a la venta.

Viendo hacia adelante al nuevo milenio, el CEO de Coca-Cola piensa que la forma de atajar el empeoramiento en la economía global es hacer caso omiso y seguir con los planes a largo plazo.

CLASIFICACIONES DE PRODUCTOS

Los mercadólogos han clasificado tradicionalmente los productos con base en sus características: durabilidad, tangibilidad, y uso (para consumidor o industrial). Cada tipo de producto tiene una estrategia de *mezcla* de marketing apropiada.[5]

Durabilidad y tangibilidad

Los productos se pueden clasificar en tres grupos según su durabilidad y tangibilidad:

1. *Bienes no duraderos:* Los bienes no duraderos son productos tangibles que normalmente se consumen en un solo uso, o unos cuantos: por ejemplo, cerveza y jabón. Dado que estos productos se consumen con rapidez y se compran a menudo, la estrategia apropiada es ofrecerlos en muchos lugares, cobrar un sobreprecio pequeño y anunciarlos intensamente para inducir al ensayo y crear preferencia.
2. *Bienes duraderos:* Los bienes duraderos son productos tangibles que normalmente sobreviven a muchos usos: refrigeradores, máquinas herramienta, ropa. Los productos duraderos normalmente requieren venta y servicio más personales, tienen un margen más amplio y requieren más garantías de la parte vendedora.
3. *Servicios:* Los servicios son productos intangibles, inseparables, variables y perecederos. Por ello, los servicios normalmente requieren más control de calidad, credibilidad del proveedor y adaptabilidad. Ejemplos: cortes de pelo y reparaciones.

Clasificación de bienes para consumidor

La amplia gama de bienes que los consumidores compran se puede clasificar con base en los hábitos de compra. Podemos distinguir bienes de conveniencia, de comparación, de especialidad y no buscados.

- Los ***bienes de conveniencia*** son productos que el comprador por lo regular adquiere con frecuencia, de manera inmediata y con un mínimo de esfuerzo. Ejemplos: productos de tabaco, jabones y periódicos.

Los bienes de conveniencia se pueden subdividir. Los *productos de uso común* son bienes que los consumidores adquieren con regularidad. Un consumidor podría comprar de forma rutinaria salsa catsup Heinz, dentífrico Crest y galletas Ritz. Los *bienes de impulso* se adquieren sin que se planee hacerlo y sin esforzarse por buscarlos. Las barras de chocolate o dulce y las revistas se colocan cerca de las cajas registradoras porque muchos compradores no piensan en adquirirlas si no las ven. Los *bienes de emergencia* se compran cuando surge una necesidad urgente: paraguas durante un aguacero, botas y palas después de la primera nevada del invierno. Los fabricantes de bienes de emergencia los colocan en muchos expendios para capturar la venta en el momento en que el cliente percibe la necesidad.

El espionaje industrial ha existido desde por lo menos el siglo VI de nuestra era, cuando dos agentes de Bizancio disfrazados de monjes sacaron de China gusanos de seda y hojas de morera, introducidos en el interior de sus cayados huecos.

- Los ***bienes de comparación*** son productos que el cliente, durante el proceso de selección y compra, suele comparar con base en su idoneidad, calidad, precio y estilo. Ejemplos: muebles, ropa, automóviles usados y electrodomésticos importantes.

Los bienes de comparación se pueden subdividir. Los *bienes de comparación homogéneos* son similares en cuanto a calidad pero con precios lo bastante diferentes como para justificar que se investigue y se hagan comparaciones antes de comprar. Los *bienes de comparación heterogéneos* difieren en sus funciones y servicios, y tales diferencias podrían ser más importantes que el precio. Quienes venden bienes de comparación heterogéneos trabajan surtidos muy amplios para satisfacer los gustos individuales y requieren personal de ventas bien capacitado para informar y asesorar a los clientes.

- Los ***bienes de especialidad*** son productos con características exclusivas o identificación de marca por los cuales un número suficiente de compradores está dispuesto a hacer un esfuerzo de compra especial. Ejemplos: automóviles, componentes estereofónicos, equipo fotográfico y trajes para caballero.

Un Mercedes es un bien de especialidad porque los compradores interesados están dispuestos a viajar lejos para comprar uno. Para comprar bienes de especialidad no se efectúan comparaciones; los compradores sólo invierten tiempo en llegar a los distribuidores que trabajan los productos deseados. Los distribuidores no necesitan lugares cómodos y accesibles, pero sí tienen que comunicar a los posibles compradores su ubicación.

- Los ***bienes no buscados*** son bienes que el consumidor no conoce o que normalmente no piensa comprar. Los detectores de humo son bienes no buscados hasta que el consumidor se entera de ellos por la publicidad. Los ejemplos clásicos de bienes que se conocen pero no se buscan son los seguros de vida, fosas de cementerio, lápidas y enciclopedias.

Los bienes no buscados requieren apoyo de publicidad y ventas personales.

El caucho se convirtió en una industria importante en Malasia después de que un agente británico transportara allí unos cuantos almácigos procedentes de la selva brasileña en 1873. Para 1915, las plantaciones malayas producían casi tres veces más cantidad de caucho que Brasil.

CLASIFICACIÓN DE BIENES INDUSTRIALES

Los bienes industriales se pueden clasificar en términos de la vía por la cual entran en el proceso de producción, y por su costo relativo. Podemos distinguir tres grupos de bienes industriales: materiales y componentes, bienes de capital, e insumos y servicios comerciales.

- Los ***materiales y componentes*** son bienes que se incorporan totalmente en el producto del fabricante, y son de dos clases: materias primas, y materiales y componentes manufacturados.

Las *materias primas* se dividen en dos clases principales: *productos agrícolas* (como trigo, algodón, ganado, frutas y verduras) y *productos naturales* (como pescado, madera, petróleo crudo, mena de hierro). Los productos agrícolas son suministrados por muchos productores, quienes los entregan a intermediarios de marketing que se encargan de reunirlos, clasificarlos, almacenarlos, transportarlos y venderlos. Su naturaleza perecedera y su disponibilidad variable por temporada da pie a prácticas de marketing especiales. Su carácter de producto

básico hace que la actividad publicitaria y promocional sea reducida, con algunas excepciones. A veces, grupos de productores de estos bienes lanzan campañas para promover su producto: papas, ciruelas pasa, leche. Algunos productores asignan una marca a su producto: naranjas Sunkist, plátanos Chiquita.

El abasto de los productos naturales es limitado. Por lo regular, estos productos tienen gran volumen y bajo valor unitario y se deben transportar del productor al usuario. Productores menos numerosos y más grandes a menudo venden directamente a usuarios industriales. Dado que los usuarios dependen de estos materiales, son comunes los contratos de abasto a largo plazo. La homogeneidad de los materiales naturales limita la magnitud de las actividades para crear demanda. La confiabilidad de precio y entrega son los principales factores que influyen en la selección de proveedores.

Ya entrado el nuevo milenio, el espionaje mediante computadora será el riesgo más importante para las empresas por la cantidad de secretos industriales que se almacenan en forma digital.

Los *materiales y componentes manufacturados* se dividen en dos categorías: materiales componentes (hierro, hilo, cemento, alambres) y piezas componentes (motores pequeños, neumáticos, colados). Los *materiales componentes* por lo regular se someten a un proceso de fabricación ulterior: el hierro en lingotes se transforma en acero, y el hilo se teje para formar telas. La naturaleza estandarizada de los materiales componentes por lo regular implica que el precio y la confiabilidad del proveedor sean factores de compra clave. Las *piezas componentes* entran en el producto terminado sin que cambie su forma, como cuando se instalan motores pequeños en aspiradoras, o neumáticos en automóviles. Casi todos los materiales y componentes manufacturados se venden directamente a los usuarios industriales, y es común que se coloquen pedidos con un año o más de anticipación. El precio y el servicio son consideraciones de marketing importantes, y las marcas y la publicidad suelen ser menos importantes.

- Los ***bienes de capital*** son bienes duraderos que facilitan el desarrollo o manejo del producto terminado, e incluyen dos grupos: instalaciones y equipo.

Las *instalaciones* consisten en edificios (fábricas, oficinas) y equipos (generadores, prensas de troquel, macrocomputadoras, elevadores). Las instalaciones son compras importantes, y por lo regular se adquieren directamente del productor. Es común que la venta vaya precedida por un largo periodo de negociación. La fuerza de ventas del productor incluye personal técnico. Los productores tienen que estar dispuestos a diseñar según especificaciones y a prestar servicios posteriores a la venta. La publicidad es mucho menos importante que las ventas personales.

El *equipo* abarca los equipos y herramientas portátiles de las fábricas (herramientas de mano, montacargas) y el equipo de oficina (computadoras personales, escritorios). Estos tipos de equipos no se convierten en parte de un producto terminado; tienen una vida más corta que las instalaciones, pero más larga que los insumos operativos. Aunque algunos fabricantes de equipos venden directamente, es más común que usen intermediarios porque el mercado está disperso geográficamente, los compradores son numerosos y los pedidos son pequeños. La calidad, funciones, precio y servicio son consideraciones importantes. La fuerza de ventas suele ser más importante que la publicidad, aunque esta última puede ser eficaz.

- Los ***insumos y servicios comerciales*** son bienes de corta duración y servicios que facilitan el desarrollo o manejo del producto terminado.

Los insumos son de dos tipos: *insumos operativos* (lubricantes, carbón, papel para escribir, lápices) y *artículos de mantenimiento y reparación* (pintura, clavos, escobas). Los insumos son el equivalente de los bienes de conveniencia; por lo regular se compran con un esfuerzo mínimo bajo un régimen de recompra directa; normalmente su venta es a través de intermediarios debido a su bajo valor unitario y al gran número y dispersión geográfica de los clientes. El precio y el servicio son consideraciones importantes porque los proveedores son estandarizados y las preferencias de marca no son altas.

Los servicios comerciales incluyen *servicios de mantenimiento y reparación* (limpieza de ventanas, reparación de máquinas de escribir) y *servicios de asesoría de negocios* (asesoría legal, consultoría gerencial, publicidad). Los servicios de mantenimiento y reparación por lo regular se prestan bajo contrato, y quienes lo hacen son productores pequeños o los fabricantes del equipo original. Los servicios de asesoría de negocios normalmente se adquieren con base en la reputación y el personal del proveedor.

MEZCLA DE PRODUCTOS

- Una ***mezcla de productos*** (también llamada ***surtido de productos***) es el conjunto de todos los productos y artículos que una empresa dada ofrece a la venta.

	Amplitud de la mezcla de productos				
	Detergentes	**Dentífricos**	**Jabones en barra**	**Pañales desechables**	**Pañuelos de papel**
LONGITUD DE LA LÍNEA DE PRODUCTOS	Ivory Snow 1930	Gleem 1952	Ivory 1879	Pampers 1961	Charmin 1928
	Dreft 1933	Crest 1955	Kirk's 1885	Luvs 1976	Puffs 1960
	Tide 1946		Lava 1893		Banner 1982
	Cheer 1950		Camay 1926		Summit 1100's 1992
	Oxydol 1954		Zest 1952		
	Dash 1954		Safeguard 1963		
	Bold 1965		Coast 1974		
	Gain 1966		Oil of Olay 1993		
	Era 1972				

TABLA 13.1

Amplitud de la mezcla de productos y longitud de las líneas de productos de la oferta de Procter & Gamble (con sus fechas de introducción)

La mezcla de productos de Kodak consiste en dos líneas de productos fuertes: productos de información y productos de imagen. La mezcla de productos de NEC (Japón) consta de productos de comunicación y productos de computación. Michelin tiene tres líneas de productos: neumáticos, mapas y servicios de calificación de restaurantes.

La mezcla de productos de una empresa tiene cierta amplitud, longitud, profundidad y consistencia. Estos conceptos se ilustran en la tabla 13.1 con ciertos productos de consumo selectos de Procter & Gamble.

- La *amplitud* de una mezcla de productos se refiere a cuántas líneas de productos distintas trabaja la empresa. En la tabla 13.1 se muestra una mezcla de productos con cinco líneas de amplitud. (En realidad, P&G produce muchas líneas más.)
- La *longitud* de una mezcla de productos se refiere al número total de artículos incluidos en la mezcla. En la tabla 13.1, la longitud es de 25. También podemos hablar de la longitud promedio de una línea. Esto se obtiene dividiendo la longitud total (que aquí es de 25) entre el número de líneas (que aquí es de 5), para dar una longitud media de línea de productos de 5.
- La *profundidad* de una mezcla de productos se refiere al número de variantes que se ofrecen de cada producto de la línea. Si Crest se vende en tres tamaños y dos fórmulas (normal y menta), tiene una profundidad de seis. La profundidad media de la mezcla de productos de P&G se puede calcular promediando el número de variantes dentro de los grupos de marca.
- La *consistencia* de la mezcla de productos se refiere a qué tan estrechamente relacionadas están las líneas de productos en cuanto a uso final, requisitos de producción, canales de distribución o algún otro criterio. Las líneas de productos de P&G son consistentes en la medida en que son bienes para consumidor que se distribuyen por los mismos canales. Las líneas son menos consistentes en la medida en que desempeñan diferentes funciones para los compradores.

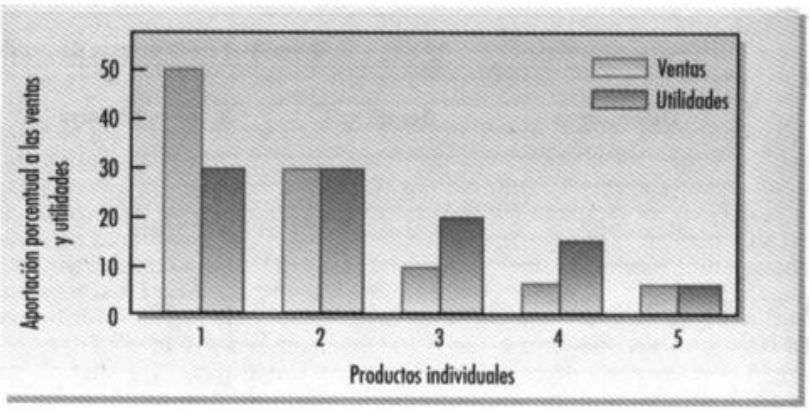
Estas cuatro dimensiones de la mezcla de productos permiten a la empresa expandir sus negocios de cuatro maneras. La empresa puede añadir nuevas líneas de productos, ensanchando su mezcla de productos; puede alargar cada línea de productos; puede añadir más variantes a cada producto y así hacer más profunda su mezcla de productos. Por último, la empresa puede tratar de hacer más consistentes sus líneas de productos.

DECISIONES DE LÍNEA DE PRODUCTOS

Una mezcla de productos consta de varias líneas de productos. En la División de Electrodomésticos de General Electric hay gerentes de línea de productos para refrigeradores, estufas y lavadoras. En la Northwestern University hay directores académicos distintos para la facultad de medicina, la facultad de derecho, la facultad de administración, la facultad de ingeniería, la escuela de música, la escuela de idiomas, la escuela de periodismo y la facultad de humanidades.

FIGURA 13.3

Aportaciones de productos individuales a las ventas y utilidades totales de una línea de productos



Al ofrecer una línea de productos, las empresas normalmente desarrollan una *plataforma básica y módulos* que se pueden añadir para satisfacer diferentes necesidades de los clientes. Los fabricantes de automóviles construyen sus vehículos sobre una plataforma básica. Los constructores de casas muestran una casa modelo a la que se pueden añadir características adicionales. Este enfoque modularizado permite a la empresa ofrecer variedad sin que se disparen sus costos de producción.

ANÁLISIS DE LÍNEA DE PRODUCTOS

Los gerentes de líneas de productos necesitan conocer las ventas y utilidades de cada artículo de su línea para determinar qué artículos deben apoyar, mantener, cosechar o desinvertir. También es necesario entender el perfil de mercado de cada línea de productos.

Ventas y utilidades

En la figura 13.3 se muestra un informe de ventas y utilidades para una línea de productos de cinco artículos. El primer artículo representa el 50% de las ventas totales y el 30% del total de las utilidades. Los dos primeros artículos representan el 80% de las ventas totales y el 60% del total de las utilidades. Si las ventas de estos dos artículos bajaran repentinamente al ser atacados por un competidor, las ventas y rentabilidad de la línea podrían venirse abajo. Una concentración alta de las ventas en unos cuantos artículos implica una línea vulnerable. Estos artículos se deben monitorear cuidadosamente y proteger. En el otro extremo, el último artículo representa sólo el 5% de las ventas y utilidades de la línea de productos. El gerente de la línea podría considerar eliminar este artículo si es que no tiene un buen potencial de crecimiento.

En el nuevo milenio una Europa más segura de sí misma tomará su propio rumbo en lugar de siempre actuar paralelamente con Estados Unidos o siguiendo su ejemplo.

Perfil de mercado

El gerente de línea de productos debe estudiar el posicionamiento de la línea frente a las de los competidores. Consideremos la empresa papelera X que tiene una línea de productos de cartulina.[6] Dos atributos de las cartulinas son su peso y la calidad de su acabado. El peso por lo regular se ofrece en niveles estándar de 90, 120, 150 y 180. La calidad del acabado suele ser baja, mediana o alta. En la figura 13.4 se muestra la ubicación de los distintos artículos de la línea de productos de la empresa X y de cuatro competidores, A, B, C y D. El competidor A vende dos artículos en la clase de peso extra-alto cuya calidad de acabado va de baja a mediana. El competidor B vende cuatro artículos que varían en cuanto a peso y calidad del acabado. El competidor C vende tres artículos que, conforme más pesados son, mayor calidad de acabado tienen. El competidor D vende tres artículos, todos ligeros pero con acabado de calidad variable. La empresa X ofrece tres artículos que varían en cuanto a peso y calidad de acabado.

El mapa de productos es útil para diseñar la estrategia de marketing para la línea de productos. En él se ve qué artículos de los competidores están compitiendo contra los de la empresa X. Por ejemplo, la cartulina de bajo peso y calidad mediana de la empresa X compite contra las cartulinas de los competidores B y D. En cambio, su cartulina de peso alto y calidad mediana no tiene competidor directo. El mapa también revela posibles posicionamientos de nuevos artículos. Ningún fabricante ofrece una cartulina de peso alto y baja calidad. Si la empresa X estima que hay una demanda insatisfecha importante y puede producir esta cartulina con un costo bajo para poder venderla a precio bajo, podría considerar añadir este artículo a su línea.

Otro beneficio de los mapas de productos es que identifican los segmentos del mercado. La figura 13.4 muestra los tipos de cartulina, por peso y calidad, que prefieren las industrias

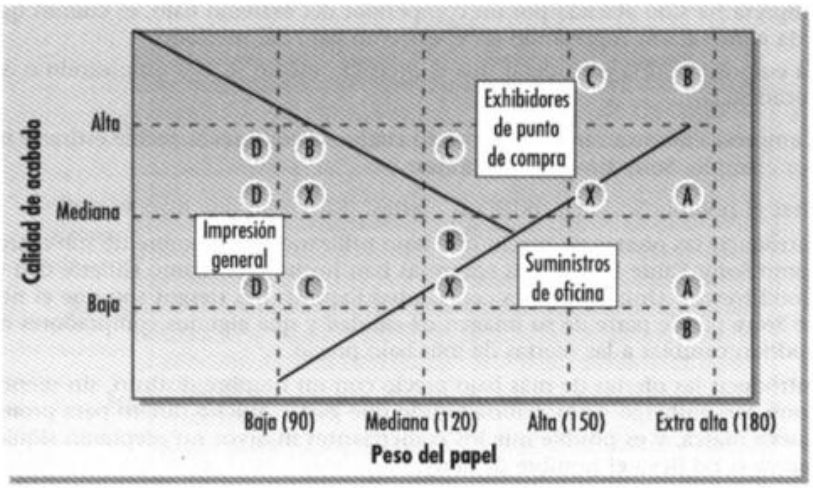


FIGURA 13.4

Mapa de productos para una línea de productos de papel

Fuente: Industrial Product Policy: Managing the Existing Product Line, por Benson P. Shapiro, Cambridge, MA: Marketing Science Institute Report No. 77-110.

de impresión general, exhibidores de punto de compra y suministros de oficina. El mapa revela que la empresa X está bien ubicada para atender las necesidades de la industria de impresión general pero no es tan eficaz para servir a las otras dos industrias.

Después de efectuar un análisis de línea de productos, el gerente de línea tiene que considerar decisiones respecto a longitud de la línea de productos, modernización de la línea, presentación de la línea y depuración de la línea.

LONGITUD DE LÍNEA DE PRODUCTOS

Los gerentes de línea de productos se preocupan por su longitud. Una línea de productos es demasiado corta si es posible aumentar las utilidades añadiendo artículos; la línea es demasiado larga si se pueden incrementar las utilidades desechando artículos.

Marcas: El primer negocio de bebidas gaseosas fue iniciado por Jacob Schweppe en 1783; él vendía agua mineral artificial.

Los objetivos de la empresa pueden influir en la longitud de la línea de productos. Las empresas que buscan una alta participación de mercado y el crecimiento del mercado trabajan líneas más largas. Las empresas que hacen hincapié en la rentabilidad trabajan líneas más cortas que contienen artículos escogidos con cuidado.

Las líneas de productos tienden a alargarse con el tiempo. Un exceso de capacidad de fabricación presiona al gerente de línea de productos para que desarrolle nuevos artículos. La fuerza de ventas y los distribuidores también presionan a la empresa para que tenga una línea de productos más completa que satisfaga a sus clientes. Sin embargo, al añadirse artículos pueden surgir varios costos: costos de diseño e ingeniería, costos de inventarios, costos de cambio de procesos de fabricación, costos de procesamiento de pedidos, costos de transporte y costos de promoción de nuevos artículos. Tarde o temprano alguien pone un alto: la gerencia podría detener el desarrollo por falta de fondos o de capacidad de fabricación. El contralor podría exigir un estudio de los artículos de la línea que pierden dinero. El patrón de crecimiento de la línea de productos seguido de una depuración extensa podría repetirse muchas veces.

Una empresa alarga su línea de productos de dos maneras: estirando la línea y rellenando la línea.

Estiramiento de líneas

Cada línea de productos de una empresa cubre cierta parte de la gama total posible. Por ejemplo, los automóviles BMW se ubican en el intervalo de precios altos del mercado de los automóviles. Hay un *estiramiento de línea* cuando una empresa alarga su línea de productos más allá de su alcance actual. La empresa puede estirar su línea hacia abajo, hacia arriba o en ambas direcciones.

Estiramiento hacia abajo. Una empresa ubicada en el mercado medio podría querer introducir una línea de precio más bajo por cualquiera de tres razones:

1. La empresa podría observar buenas oportunidades de crecimiento en la parte baja del mercado a medida que los detallistas masivos como Wal-Mart, Best Buy y otros atraen un número creciente de compradores que buscan bienes a precio económico.
2. La empresa podría querer inmovilizar a competidores del extremo inferior que de otra manera podrían tratar de invadir una parte más alta del mercado. Si la

empresa ha sido atacada por un competidor del extremo bajo, es común que decida contraatacar ingresando en el extremo bajo del mercado.

3. La empresa podría considerar que el mercado medio se está estancando o está en decadencia.

Una empresa enfrenta varias opciones en cuanto a nombres si decide estirarse mercado abajo. Por ejemplo, Sony tuvo tres opciones:

1. Usar el nombre Sony en todas sus ofertas. (Esto es lo que hizo.)
2. Introducir las ofertas de precio más bajo utilizando un nombre de sub-marca, como Sony Value Line. Otras empresas han hecho esto, como Gillette con Gillette Good News y United Airlines con United Express. Los riesgos son que el nombre de Sony pierde parte de su imagen de calidad y que algunos compradores de Sony podrían cambiar a las ofertas de más bajo precio.
3. Introducir las ofertas de más bajo precio con un nombre distinto, sin mencionar a Sony. Sin embargo, Sony habría tenido que gastar mucho dinero para promover la nueva marca, y es posible que los comerciantes masivos no aceptaran siquiera la marca si no lleva el nombre de Sony.

Desplazarse hacia abajo en el mercado implica riesgos. Kodak introdujo la película Kodak Funtime para defenderse de las marcas de precio más bajo, pero no la vendió a un precio tan bajo como el de la película más barata. Otro resultado fue que algunos de sus clientes normales compraban Funtime, mermando las ventas de su marca central. por ello, Kodak descontinuó Funtime. Por otra parte, Mercedes introdujo con éxito sus automóviles Clase C a $30,000 dólares sin perjudicar su capacidad para vender otros automóviles Mercedes a $100,000 o más. John Deere introdujo una línea de tractores para césped de precio más bajo llamada Sabre from John Deere sin dejar de vender bien sus tractores más caros bajo el nombre John Deere.

Estiramiento hacia arriba. Las empresas podrían querer ingresar en el extremo superior del mercado para tener más crecimiento, márgenes más amplios o simplemente para posicionarse como fabricantes de línea completa. Muchos mercados han engendrado segmentos sorprendentes dirigidos a consumidores acomodados como Starbucks en café, Häagen-Dazs en helados y Evian en agua embotellada. Las principales empresas automovilísticas japonesas han introducido un automóvil de precio alto: Toyota lanzó Lexus; Nissan lanzó Infiniti; y Honda lanzó Accura. Cabe señalar que ellos inventaron nombres totalmente nuevos en lugar de usar o incluir sus propios nombres.

Cronología: En 992 los bizantinos cobraban a los venecianos aranceles más bajos por sus mercancías que los que cobraba por otros productos extranjeros.

Otras empresas han incluido su propio nombre al desplazarse mercado arriba. Gallo introdujo Ernest and Julio Gallo Varietals y vendió estos vinos a más del doble que sus vinos normales. General Electric introdujo la marca GE Profile para su oferta de electrodomésticos grandes en el mercado de precio alto.[7]

Estiramiento bidireccional. Las empresas que sirven al mercado medio podrían decidir estirar su línea en ambas direcciones. Texas Instruments (TI) introdujo sus primeras calculadoras en el extremo de precio mediano y calidad mediana del mercado. Gradualmente, la empresa añadió calculadoras en el extremo inferior, arrebatando participación de mercado a Bowmar, y también en el extremo inferior para competir con Hewlett-Packard. Este estiramiento bidireccional permitió a TI obtener un liderazgo temprano en el mercado de las calculadoras de bolsillo.

El grupo de hoteles Marriott también realizó un estiramiento bidireccional de su línea de productos (Fig. 13.5). Además de sus hoteles de precio mediano, la cadena añadió la línea Marriott Marquis para servir al extremo superior del mercado, la línea Courtyard para servir un segmento inferior del mercado, y las Fairfield Inns para servir al extremo de bajo precio del mercado. Cada línea de hoteles de marca va dirigida a un mercado meta diferente. El principal riesgo de esta estrategia es que algunos viajeros cambien a un nivel más bajo después de darse cuenta de que los hoteles de más bajo precio de la cadena Marriott tienen prácticamente todo lo que ellos quieren. Sin embargo, sigue siendo mejor para Marriott capturar los clientes que pasan a un nivel más bajo que perderlos a sus competidores.

Relleno de líneas

Una línea de productos también puede alargarse añadiendo más artículos dentro de la gama actual. Hay varios motivos para *rellenar líneas:* tratar de obtener utilidades incrementales, tratar de satisfacer a los distribuidores que se quejan de que pierden ventas porque faltan artículos en la línea, tratar de aprovechar capacidad en exceso, tratar de ser la empresa líder de línea completa, y tratar de tapar agujeros por los que podrían colarse competidores.

El relleno de líneas es excesivo si el resultado es la pérdida de ventas de otros artículos de la línea en favor de los artículos nuevos, o si causa confusión entre los clientes. La empresa

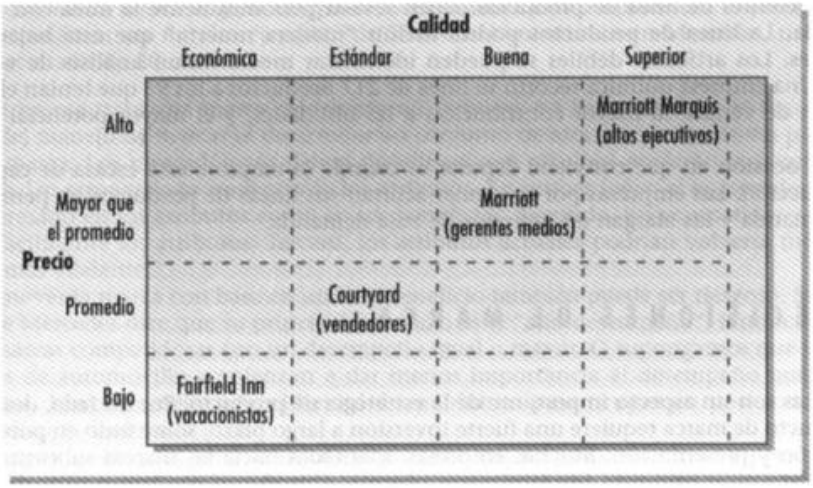


FIGURA 13.5

Estiramiento bidireccional de línea de productos: Hoteles Marriott

necesita diferenciar los artículos en la mente del consumidor. Cada artículo debe poseer una *diferencia apenas apreciable*. Según la ley de Weber, los clientes perciben con más facilidad diferencias relativas que absolutas.[8] Ellos perciben la diferencia entre tablas de 2 y 3 pies de largo y tablas de 20 y 30 pies de largo, pero no entre tablas de 29 y 30 pies de largo. La empresa debe asegurarse de que los productos nuevos exhiban una diferencia perceptible.

La empresa también debe verificar que el artículo propuesto satisfaga una necesidad del mercado y no se esté añadiendo sólo para satisfacer una necesidad interna. El automóvil Edsel, con el que Ford perdió $350 millones de dólares, satisfacía las necesidades de posicionamiento internas de Ford de tener un automóvil entre sus líneas Ford y Lincoln, pero no las necesidades del mercado.

MODERNIZACIÓN DE LÍNEAS

Marcas: La familia italiana Beretta ha fabricado armas de fuego desde 1550.

Las líneas de productos deben modernizarse. Las máquinas herramienta de una empresa podrían tener un aspecto de los años cincuenta y no ser atractivas frente a las líneas de sus competidores con estilos más modernos. La cuestión es si debe renovarse la línea poco a poco o de un tirón. El enfoque gradual permite a la empresa ver cómo reaccionan los clientes y distribuidores al nuevo estilo, y también es menos perjudicial para el flujo de efectivo de la empresa. La desventaja es que los competidores pueden ver los cambios y comenzar a rediseñar sus propias líneas.

En los mercados de productos que cambian rápidamente, la modernización es continua. Las empresas planean mejoras para fomentar la *migración de los clientes* a artículos de mayor valor y precio más alto. Los fabricantes de microprocesadores como Intel y Motorola, y las empresas de software como Microsoft y Lotus, introducen continuamente versiones más avanzadas de sus productos. Un aspecto importante es programar las mejoras de modo que no aparezcan demasiado pronto (perjudicando las ventas de la línea actual) o demasiado tarde (después de que la competencia ha establecido una reputación firme de contar con equipo más avanzado).

PRESENTACIÓN DE LA LÍNEA Y DEPURACIÓN DE LA LÍNEA

El gerente de línea de productos por lo regular escoge uno o unos cuantos artículos de la línea como presentación para darles mayor relevancia. Por ejemplo, Sears anuncia un lavadora especial a precio bajo para atraer clientes. En otras ocasiones, los gerentes usan como presentación un artículo del extremo alto para dar prestigio a la línea de productos. Stetson promueve un sombrero para caballero que cuesta $150 dólares. Pocos hombres lo compran, pero el sombrero hace las veces de "joya de la corona" y mejora la imagen de la línea.

A veces una empresa descubre que un extremo de su línea se está vendiendo bien y el otro tiene ventas pobres. La empresa podría tratar de incrementar la demanda del extremo lento, sobre todo si se produce en una fábrica que está inactiva por falta de demanda. Honeywell enfrentó esta situación cuando sus computadoras de tamaño mediano no se estaban vendiendo tan bien como sus macrocomputadoras. También se podría argumentar que la empresa debe promover los artículos que se venden bien en lugar de tratar de apoyar a los débiles.

Los gerentes de línea de productos deben revisar periódicamente la línea con miras a depurarla. La línea de productos podría incluir "madera muerta" que está bajando las utilidades. Los artículos débiles se pueden identificar mediante un análisis de ventas y costos. Una empresa química recortó su línea de 217 productos a los 93 que tenían el mayor volumen de ventas, la mayor contribución a las utilidades, y el mayor potencial a largo plazo.

Otra ocasión en que conviene depurar es cuando la empresa está escasa de capacidad de producción. Las empresas por lo regular acortan sus líneas de productos en periodos de gran demanda y las alargan en periodos de baja demanda.

DECISIONES DE MARCA

Las marcas son un aspecto importante de la estrategia de producto. Por un lado, desarrollar un producto de marca requiere una fuerte inversión a largo plazo, sobre todo en publicidad, promoción y presentación. Muchas empresas orientadas hacia las marcas subcontratan la fabricación a otras empresas. Los fabricantes taiwaneses producen una buena parte de la ropa y la electrónica de consumo del mundo, pero no bajo marcas taiwanesas.

Las marcas son un aspecto importante de la estrategia de producto. Por un lado, desarrollar un producto de marca requiere una fuerte inversión a largo plazo, sobre todo en publicidad, promoción y presentación. Muchas empresas orientadas hacia las marcas subcontratan la fabricación a otras empresas. Los fabricantes taiwaneses producen una buena parte de la ropa y la electrónica de consumo del mundo, pero no bajo marcas taiwanesas.

¿QUÉ ES UNA MARCA?

Tal vez la habilidad más distintiva de los mercadólogos profesionales sea su capacidad para crear, mantener, proteger y mejorar marcas. Los mercadólogos dicen que "el manejo de marcas es el arte y la piedra angular del marketing". La American Marketing Association define una marca como sigue:

- Una ***marca*** es un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de los anteriores, cuyo propósito es identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los de la competencia.

Marcas: En 1818, la familia Smirnoff se dedicó al negocio del vodka.

En esencia, una marca identifica a la parte vendedora o fabricante. Se puede tratar de un nombre, marca comercial, logotipo u otro símbolo. Según las leyes que rigen las marcas, la parte vendedora tiene el derecho exclusivo a usar el nombre de la marca en perpetuidad. Las marcas difieren de otros activos como las patentes y derechos de autor que tienen fechas de expiración.

Una marca es en esencia la promesa de una parte vendedora de proporcionar un conjunto específico de características, beneficios y servicios de forma consistente a los compradores. Las mejores marcas comunican una garantía de calidad. Sin embargo, una marca es un símbolo todavía más complejo,[9] pues puede comunicar hasta seis niveles de significado:

1. *Atributos:* Una marca trae a la mente ciertos atributos. Mercedes sugiere automóviles caros, bien construidos, con excelente ingeniería, duraderos, de gran prestigio.
2. *Beneficios:* Los atributos deben traducirse a beneficios funcionales y emocionales. El atributo de "duradero" podría traducirse en el beneficio funcional de "no tendré que comprar otro automóvil durante varios años". El atributo de "caro" se traduce en el beneficio emocional de "el automóvil me hace sentir importante y admirado".
3. *Valores:* La marca también dice algo acerca de los valores del productor. Mercedes representa alto desempeño, seguridad y prestigio.
4. *Cultura:* La marca podría representar cierta cultura. El Mercedes representa la cultura alemana: organizada, eficiente, de alta calidad.
5. *Personalidad:* La marca puede proyectar cierta personalidad. Mercedes podría sugerir un jefe práctico (persona), un león reinante (animal) o un palacio austero (objeto).

6. *Usuario:* La marca sugiere el tipo de consumidor que compra o usa el producto. Esperaríamos ver un alto ejecutivo de 55 años al volante de un Mercedes, no una secretaria de 20 años.

Si una empresa trata una marca sólo como un nombre, no ha entendido de qué se trata. El reto del manejo de marcas es desarrollar un conjunto de asociaciones positivas profundas para la marca. Los mercadólogos deben decidir en qué nivel(es) anclarán la identidad de la marca. Un error sería promover sólo los atributos. En primer lugar, el comprador no está tan interesado en los atributos como en los beneficios. Segundo, los competidores pueden copiar fácilmente los atributos. Tercero, los atributos actuales podrían volverse menos deseables más adelante.

Promover la marca con base en un solo beneficio también puede ser riesgoso. Supongamos que Mercedes dice que su principal beneficio es el "alto desempeño". Entonces surgen varias marcas competidoras con un desempeño igual o mayor. O supongamos que los compradores de automóviles comienzan a dar menos importancia al desempeño que a otros beneficios. Mercedes debe tener libertad de maniobrar para ocupar un posicionamiento por beneficios distinto.

Marcas: Un boticario de Atlanta comenzó a vender Coca-Cola como tónico en 1886.

Los significados más perdurables de una marca son sus valores, cultura y personalidad. Éstos definen la esencia de la marca. El Mercedes representa alta tecnología, alto desempeño y éxito. Mercedes debe proyectar esto en su estrategia de marca; debe resistirse a vender un automóvil económico que lleve su nombre; hacerlo diluiría el valor y la personalidad que Mercedes ha creado al paso de los años.

EL VALOR DE LA MARCA

Las marcas varían en cuanto al poder y el valor que tienen en el mercado. En un extremo están las marcas desconocidas para la mayoría de los usuarios. También hay marcas de las que los compradores tienen un alto grado de *conciencia de marca*. Además hay marcas con un alto grado de *aceptabilidad de marca*. Y también hay marcas que disfrutan de un alto grado de *preferencia de marca*. Por último, hay marcas que se han hecho acreedoras a un alto grado de *lealtad de marca*. Tony O'Reilly, antiguo CEO de H. J. Heinz, propuso la siguiente prueba de la lealtad de marca: "Mi prueba del ácido... consiste en que si un ama de casa que piensa comprar salsa catsup Heinz en la tienda, al encontrar que está agotada, sale de la tienda y va a comprarla en otro lado."

Pocos clientes son tan leales a las marcas como O'Reilly espera que sean los clientes de Heinz. Aaker distinguió cinco niveles de actitud de los clientes hacia su marca, de menor a mayor:

1. El cliente cambia de marcas, especialmente por razones de precio. Ninguna lealtad a la marca.
2. El cliente está satisfecho. No tiene razón para cambiar de marca.
3. El cliente está satisfecho e incurriría en costos al cambiar de marca.
4. El cliente aprecia la marca y la ve como una amiga.
5. El cliente es devoto de la marca.

El *valor de la marca* está muy relacionado con la cantidad de clientes que están en las clases 3, 4 o 5; y también está relacionado, según Aaker, con el grado de reconocimiento del nombre de la marca, la calidad percibida de la marca, asociaciones mentales y emocionales fuertes, y otros activos como patentes, marcas registradas y relaciones de canal.[10]

Ciertas empresas basan su crecimiento en la adquisición y construcción de *carteras de marcas* abundantes. Grand Metropolitan adquirió varias marcas Pillsbury, verduras Green Giant, helados Häagen-Dazs y Burger King. Nestlé adquirió Rowntree (Reino Unido), Carnation (Estados Unidos), Stouffer (Estados Unidos), Buitoni-Perugina (Italia) y Perrier (Francia), lo que la convierte en la empresa de alimentos más grande del mundo. Nestlé pagó $4,500 millones de dólares para comprar Rowntree, cinco veces su valor en libros. Las empresas normalmente no incluyen el valor de la marca en sus balances generales debido a lo arbitrario de su estimación, pero es evidente que el valor de la marca tiene que ver con el diferencial de precio que la marca puede cobrar multiplicado por el volumen extra que vende más allá de lo que vende una marca promedio.[11]

Las 10 marcas más valiosas del mundo en 1997 fueron (en orden): Coca-Cola, Marlboro, IBM, McDonald's, Disney, Sony, Kodak, Intel, Gillette y Budweiser. El valor de la marca Coca-Cola fue de 48,000 millones de dólares; el de Marlboro, 47,000 millones de dólares; y el de IBM, 24,000 millones de dólares.[12]

Un valor de marca alto ofrece varias ventajas competitivas:

- La empresa tiene costos de marketing más bajos gracias a la conciencia de marca y lealtad de los consumidores.
- La empresa tiene mayor poder de negociación frente a los distribuidores y detallistas porque los clientes esperan que trabajen la marca.
- La empresa puede cobrar un precio más alto que sus competidores porque la marca tiene una calidad percibida más alta.
- Para la empresa es más fácil lanzar extensiones porque el nombre de marca goza de gran credibilidad.
- La marca ofrece a la empresa cierta defensa contra la competencia por precio.

Marcas: La tarjeta de crédito Diners Club se introdujo en 1950.

Un nombre de marca se tiene que manejar con cuidado para que su valor no se deprecie. Esto requiere mantener o incrementar la conciencia de marca, la calidad y funcionalidad percibidas, y las asociaciones positivas. Estas tareas requieren una inversión continua en investigación y desarrollo, hábil publicidad, y excelente servicio comercial y a consumidores. Canada Dry y Colgate-Palmolive han nombrado "gerentes de valor de marca" para proteger la imagen, asociaciones y calidad de la marca e impedir que acciones tácticas a corto plazo de gerentes de marca excesivamente emprendedores perjudiquen a la marca. Es por ello que algunas empresas ponen el manejo de sus marcas en manos de una empresa totalmente distinta que se pueda concentrar en esa actividad y nada más. Henry Silverman de Cendant Corporation se ha dedicado a administrar, no poseer, marcas.

- **Cendant Corporation** Henry Silverman de Cendant ha llegado tan lejos como cualquiera en sostener que la marca lo es todo y demostrar cómo incluso es posible separar una marca del aspecto operativo del negocio. Cendant posee y administra marcas que van desde moteles económicos (Days Inn y Super 8) hasta iconos venidos a menos (Howard Johnson y Ramada), poderosas franquicias de bienes raíces (Century 21 y Coldwell Banker), y Avis, la empresa de alquiler de automóviles. Las marcas son lo único que posee. Mientras que otras empresas poseen y operan las complejas partes del mundo real de esos negocios, Silverman dedica su tiempo y energía a destilar, renovar, extender, vincular y apalancar nombres de marca. Por ejemplo, él pudo modificar la imagen de marca de Century 21. Los antiguos anuncios de televisión hacían hincapié en la enorme red de bienes raíces de la empresa, pero las investigaciones de Silverman revelaron que a quienes compraban casas no les interesaba qué tan grande era Century 21; lo que les importaba era forjar buenas relaciones con los agentes de bienes raíces de la empresa. Silverman lanzó una nueva campaña que se concentraba en esos atributos más personales, y las comisiones anuales de Century 21 se han duplicado.[13]

P&G cree que las marcas bien manejadas no están sujetas a un ciclo de vida. Muchos líderes de marca de hace 70 años siguen siendo líderes hoy: Kodak, Wrigley's, Gillette, Coca-Cola, Heinz, y sopas Campbell.

Algunos analistas piensan que las marcas duran más que los productos e instalaciones específicos de una empresa, y las consideran su activo más perdurable. Sin embargo, toda marca en verdad poderosa en realidad representa un conjunto de clientes leales. Por tanto, el activo fundamental en que se basa el valor de la marca es el *valor de clientes*. Esto sugiere que el enfoque correcto de la planeación de marketing es el de extender el *valor de por vida de los clientes leales*, y que la administración de las marcas es una importante herramienta de marketing.

Lamentablemente, muchas empresas han manejado mal su principal activo: sus marcas. En el afán por obtener cada vez más utilidades, es fácil que una marca pierda su enfoque. Esto es lo que sucedió a la Snapple Beverage Corporation casi tan pronto como Quaker Oats la compró por $1,700 millones de dólares en 1994.

- **Snapple Beverage Corporation** Snapple se había convertido en una marca popular en todo Estados Unidos gracias a un marketing de bases agresivo y a una disposición a distribuir a expendios pequeños y tiendas de conveniencia. Los analistas dijeron que como Quaker no entendía el atractivo de Snapple para el mercado masivo, modificó la campaña publicitaria —abandonando la rolliza e inmensamente popular Snapple Lady— y remodeló el singular sistema de distribución. Los resultados fueron inmediatos: Snapple comenzó a perder dinero y participación de mercado, permitiendo el ingreso de una horda de competidores. Incapaz de revivir a la agonizante marca, Quaker vendió la empresa en 1997 por 300 millones de dólares.[14]

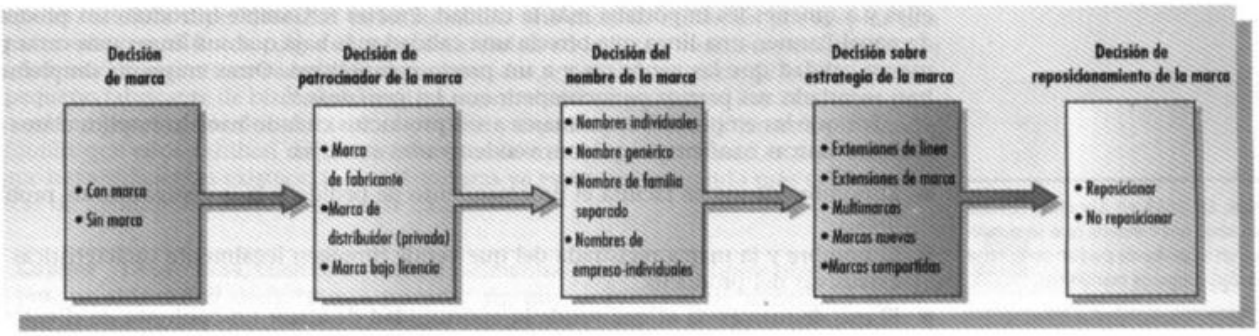


FIGURA 13.6

Visión general de las decisiones de marca

En un estudio a nivel nacional sobre empresas dentro de una amplia gama de industrias realizado por Kuczmarski, sólo el 43% de las empresas indicó que siquiera media el valor de la marca. Aunque el 72% de las empresas confiaba lo suficiente en el valor de la marca como para predecir que duraría dos años sin apoyo financiero, más de dos terceras partes de las encuestadas no tenía una estrategia de marca formal a largo plazo.[15] También, aunque normalmente pensamos en el valor de la marca como algo que tienen los productos de los fabricantes, las empresas de servicio también lo aprecian. A medida que se intensifica la competencia en Wall Street, las empresas de servicios financieros están gastando millones en sus nombres de marca con el fin de atraer inversionistas. Así como Coca-Cola quiere que uno estire la mano para tomar una gaseosa cuando sienta sed, Merrill Lynch y Chase quieren que uno las llame cuando necesite conocimientos financieros. En el caso de las empresas de servicios financieros, los gastos totales en anuncios han aumentado un 127% desde 1991.[16]

RETOS EN EL MANEJO DE MARCAS

Las marcas presentan varios retos para el mercadólogo. Las decisiones clave se muestran en la figura 13.6 y se analizan en las secciones que siguen.

Decisión de marcas: ¿usar o no usar marca?

Marcas: Grey Poupon comenzó a fabricar mostaza Dijon en 1777 en Francia.

La primera decisión es si la empresa debe desarrollar o no un nombre de marca para su producto. En el pasado, la mayor parte de los productos carecía de marca. Los productores y los intermediarios vendían sus mercancías sacándolas de barriles, gavetas y cajas, sin identificar al proveedor. Los compradores dependían de la integridad del vendedor. Los primeros indicios de marcas fueron los esfuerzos de los gremios medievales de exigir a los artesanos que pusieran marcas comerciales en sus productos para protegerse a sí mismos y a los consumidores contra productos de calidad inferior. También en las bellas artes las marcas se iniciaron cuando los artistas comenzaron a firmar sus obras.

Hoy día el uso de marcas es una fuerza tan potente que casi nada se queda sin marca. La sal se envasa en recipientes distintivos del fabricante, las naranjas se sellan con el nombre del que las cultiva, las tuercas y pernos se envuelven en celofán con una etiqueta del distribuidor, y los componentes de automóviles —bujías, neumáticos, filtros— llevan nombres de marca que no son el del fabricante del automóvil. Cada vez es más común que los productos alimenticios frescos —como pollo, pavo y salmón— se vendan con nombres de marca a los que se hace mucha publicidad.

En algunos casos se ha vuelto a la práctica de no usar marcas ("marca libre") en ciertos bienes de consumo de uso común y productos farmacéuticos. Carrefours, el creador del hipermercado francés, introdujo una línea de productos "sin marca" o genéricos en sus tiendas a principios de los años setenta. Los *genéricos* son versiones sin marca, en empaque simple, menos costosas, de productos comunes como espagueti, toallas de papel y duraznos enlatados. Estos productos ofrecen una calidad estándar o inferior a un precio que podría ser de 20 a 40% más bajo que las marcas a las que se les hace publicidad nacional y entre 10 y 20% más bajo que las marcas privadas de los detallistas. Se puede cobrar un precio más bajo porque los ingredientes son de más baja calidad, el etiquetado y empaque es de más bajo costo, y la publicidad es mínima.

Las marcas nacionales han combatido a las genéricas de varias maneras. Ralston-Purina mejoró su calidad y se dirigió a los dueños de mascotas que se identificaban mucho con

ellas y a quienes les importaba más la calidad. Procter & Gamble introdujo sus productos de papel Banner, una línea que ofrecía una calidad más baja que sus líneas más caras pero mayor calidad que las genéricas y a un precio competitivo. Otras empresas simplemente han recortado sus precios para competir con las genéricas.[17]

¿Por qué las empresas ponen marca a sus productos cuando hacerlo implica claros costos? Las marcas confieren a quienes venden varias ventajas:

Marcas: En 1688 en Londres, Edward Lloyd abrió una cafetería que se convirtió en un lugar donde podían comprarse y venderse seguros marítimos.

- El nombre de marca facilita el procesamiento de pedido y la investigación de problemas.
- El nombre y la marca registrada del que vende protegen legalmente características exclusivas del producto.
- El uso de marcas da al que vende la oportunidad de atraer un conjunto de clientes leal y rentable. La lealtad hacia las marcas confiere a quienes venden cierta protección contra la competencia.
- Las marcas ayudan al que vende a segmentar el mercado. En vez de que P&G venda un detergente simple, puede ofrecer ocho marcas de detergente, cada una con diferente fórmula y dirigida a segmentos que buscan beneficios específicos.
- Las marcas fuertes ayudan a construir la imagen corporativa, lo que facilita el lanzamiento de nuevas marcas y su aceptación por parte de los distribuidores y consumidores.

Los distribuidores y detallistas quieren nombres de marca porque las marcas facilitan el manejo de los productos, protegen ciertas normas de calidad, fortalecen las preferencias de los compradores y facilitan la identificación de los proveedores. Los clientes quieren nombres de marca para facilitar la identificación de diferencias en calidad y comprar de forma más eficiente.

Decisión de patrocinador de la marca

Un fabricante tiene varias opciones en cuanto al patrocinio de las marcas. El producto podría lanzarse como una *marca del fabricante* (también conocida como marca nacional), una *marca del distribuidor* (también llamada marca de revendedor, de tienda, de la casa o privada), o un nombre de *marca bajo licencia*. Otra alternativa es que el fabricante asigne a parte de su producción su propio nombre, y a otra parte marcas de distribuidor. Kellog, John Deere & Company, e IBM venden prácticamente toda su producción con sus propios nombres de marca. Hart Schaffner & Marx vende algunas de su prendas con nombres que usa bajo licencia, como Christian Dior, Pierre Cardin y Johnny Carson. Whirlpool produce tanto bajo su propio nombre como bajo los nombres de sus distribuidores (aparatos Kenmore de Sears).

Marcas: La familia Ricasoli comenzó a producir vino chianti en 1141.

Aunque las marcas de fabricante dominan, los grandes detallistas y mayoristas han estado desarrollando sus propias marcas contratando la producción de fabricantes que están dispuestos a ello. Sears ha creado varios nombres —baterías Diehard, herramientas Craftsman, aparatos Kenmore— que gozan de preferencia de marca e incluso lealtad de marca. Detallistas como The Limited, Benetton, The Body Shop, Gap y Marks & Spencer trabajan principalmente mercancía que lleva su nombre. En Gran Bretaña, dos grandes cadenas de supermercado han creado con éxito sus propias marcas de refresco de cola: Sainsbury Cola (de Sainsbury) y Classic Cola (de Tesco). Sainsbury, la cadena de tiendas de comestibles más grande del Reino Unido, vende el 50% de su mercancía bajo marcas de la tienda; sus márgenes operativos son seis veces más amplios que los de los detallistas estadounidenses. Los supermercados de Estados Unidos promedian un 19.7% de sus ventas con marcas privadas. Algunos expertos creen que el 50% es el límite natural para trabajar marcas privadas porque (1) los consumidores prefieren ciertas marcas nacionales, y (2) en muchas categorías de productos no es factible o atractivo manejar marcas privadas.

¿Por qué los intermediarios se molestan en patrocinar sus propias marcas? Ellos tienen que encontrar proveedores calificados que puedan proporcionar calidad consistente, hacerles pedidos grandes que inmovilizan su capital en inventarios, y gastar dinero para promover una marca privada. No obstante, las marcas privadas ofrecen dos ventajas. Primera, son más rentables. Los intermediarios buscan fabricantes con capacidad en exceso que producen la marca privada a un costo bajo. Otros costos, como los de investigación y desarrollo, publicidad, promoción de ventas y distribución física, también son mucho más bajos. Esto implica que el dueño de la marca privada puede cobrar un precio más bajo y aun así obtener un margen de utilidad más amplio. Segunda, los detallistas crean marcas de tienda exclusiva para diferenciarse de sus competidores. Muchos consumidores no distinguen entre las marcas de fabricante y las de las tiendas.

En la confrontación entre marcas de fabricante y marcas privadas, los detallistas tienen muchas ventajas y un poder de mercado creciente. En vista de lo limitado del espacio en

anaqueles, muchos supermercados están cobrando una *cuota de exhibición* por aceptar una marca nueva, con el fin de cubrir el costo de incluirla en la lista y mantener existencias de ella. Safeway, la gigantesca cadena de supermercados, exigió un pago de $25,000 dólares a un pequeño fabricante de bizcochos de pizza para trabajar su producto. Los detallistas también cobran por espacios de exhibición especiales y espacio publicitario dentro de la tienda. Es común que ellos exhiban de forma más prominente sus propias marcas y se aseguren de que haya suficientes existencias. Los detallistas ya están incorporando más calidad a sus marcas de tienda. Considere el siguiente caso:

- **Loblaw** Desde 1984, cuando su línea de alimentos President's Choice hizo su debut, ha sido difícil decir "marca privada" sin que se evoquen de inmediato en nuestra mente los nombres de Loblaw y President's Choice. La cadena de supermercados Loblaw's, basada en Toronto, ha demostrado el poder de las marcas privadas. Una estrategia bien afinada que incluye su marca registrada President's Choice y productos "sin marca" ha ayudado a diferenciar sus tiendas y a convertir al detallista en una potencia en Canadá y Estados Unidos. Algunos de los grupos de tiendas de Loblaw manejan más del 40% de productos de marca privada. Al sacar marcas privadas en nuevas áreas de productos —como Jambalaya congelada, budín de pan congelado y bocadillos congelados— las tiendas Loblaw pueden reducir las unidades de marcas nacionales y secundarias caras y al mismo tiempo aumentar la variedad. Sus marcas privadas han tenido tanto éxito que Loblaw las está otorgando bajo licencia a detallistas no competitivos en otros países, convirtiendo así una marca privada local en —aunque usted no lo crea— una marca global. Hoy día, 17 cadenas de supermercados que representan 1,700 tiendas trabajan President's Choice.[18]

Los fabricantes de marcas nacionales se sienten frustrados por el creciente poder de las marcas privadas. Kevin Price lo expresó de forma elocuente: "Hace una década, el detallista era un perro Chihuahua que tiraba tarascadas a los talones del fabricante: un fastidio, sí, pero sin pasar de ser un irritante menor; uno le daba de comer y se iba. Hoy el detallista es un pit bull que le quiere arrancar a uno los brazos y las piernas. Uno quisiera decirle '¡quieto!', pero está demasiado ocupado defendiéndose como para siquiera intentarlo."[19] Algunos comentaristas de marketing predicen que en algún momento las marcas privadas noquearán a todas las marcas de fabricante, con excepción de las más fuertes.

El Bilenio, la Celebración Oficial del Año 2000, es una marca global.

Hace años, los consumidores veían las marcas de una categoría dispuestas en una *escalera de marcas*, con su marca favorita hasta arriba y las demás en orden descendiente de preferencia. Ahora hay indicios de que dicha escalera está siendo sustituida por una percepción de *paridad de marcas:* los consumidores piensan que muchas marcas son equivalentes.[20] En lugar de una marca claramente preferida, los consumidores compran de un conjunto de marcas aceptables, y escogen la que está rebajada ese día. Como dijo Joel D. Weiner, antiguo ejecutivo de Kraft, "La gente no cree que el mundo se va a venir abajo si usa Tide en lugar de Cheer." Un estudio realizado por DDB Needham Worldwide informó que el porcentaje de consumidores de productos envasados que decían que sólo compraban marcas bien conocidas bajó del 77% al 62% entre 1975 y 1990. Un estudio de Grey Advertising Inc. informó que el 66% de los consumidores dijo que pensaba cambiar a marcas de precio más bajo, sobre todo marcas privadas.

El modelo del milenio de Honda es el S2000, un automóvil deportivo que también celebrará el quincuagésimo aniversario de la empresa.

El creciente poder de las marcas del distribuidor no es el único factor que debilita a las marcas nacionales. Los consumidores son más sensibles al precio; están notando una mayor equivalencia en cuanto a calidad a medida que los fabricantes y los detallistas nacionales copian y duplican las cualidades de las mejores marcas. La andanada continua de cupones y rebajas ha condicionado a una generación de compradores a comprar con base en el precio. El hecho de que las empresas han reducido su publicidad al 30% de su presupuesto total de promoción ha debilitado el valor de su marca. El flujo incesante de extensiones de marca y extensiones de línea ha hecho que la identidad de las marcas sea menos nítida y ha dado pie a una proliferación de productos que causa mucha confusión. Desde luego, uno de los factores más nuevos que no necesariamente está debilitando las marcas nacionales pero que sí está alterando todo el panorama de las marcas es la Internet. Mientras que algunas empresas que "nacieron digitales", como Netscape y America Online han utilizado la Internet para obtener reconocimiento de marca casi de la noche a la mañana, otras empresas han vertido millones de dólares en publicidad en línea sin que ello tenga un efecto significativo sobre la conciencia de marca. Vea *Marketing para el milenio*, "La escurridiza meta de tener marcas en la World Wide Web".

MARKETING PARA EL MILENIO

La escurridiza meta de tener marcas en la World Wide Web

¿Alguna vez le ha sucedido que no se puede sacar de la cabeza un comercial de televisión en todo el día? ¿O se quedaron grabados dentro de su cráneo *jingles* publicitarios de otros tiempos, como "Me gustaría comprarle al mundo una Coca-Cola" o "Plop, plop, fizz, fizz. Ah, ¡qué alivio!"? Si usted es como la mayoría de la gente, absorbe cierta cantidad de publicidad televisiva. Ahora trate de recordar el último anuncio que vio mientras navegaba por la Web. ¿Su mente está en blanco? No es sorprendente. La ineficacia de la Web como herramienta para construir marcas es uno de los problemas más urgentes que enfrentan los mercadólogos hoy.

El problema de construir marcas a través de publicidad en la Web ha frustrado tanto a los mercadólogos que Procter & Gamble celebró una reunión cumbre sobre el tema en el verano de 1998. Más de 400 ejecutivos convergieron en las oficinas centrales de P&G en Cincinnati, desde empresas de Internet como America Online y agency.com hasta gigantes de productos envasados como Unilever y Kraft. Su meta: aprovechar la interactividad de la Web para construir y mantener marcas. He aquí algunos de los retos que enfrentan los mercadólogos.

- *La naturaleza "uno a uno" de la Web no crea conciencia masiva de marca:* En la World Wide Web, es como si se estuvieran efectuando millones de conversaciones privadas. Entonces, ¿cómo establece uno los significados universales, como "Coca-Cola es la buena", que son el corazón del reconocimiento de marcas y el valor de las marcas? No es lo mismo que cuando millones de personas ven el Superbowl y están expuestas al mismo *spot* de 30 segundos de Budweiser al mismo tiempo. Es por ello que las tácticas que han funcionado en televisión han fracasado en la Web. Bell Atlantic desarrolló una telenovela en línea que giraba alrededor de dos *yuppies* recién casados, Troy y Linda. Aunque el sitio fue alabado por los críticos y tenía muchos aficionados, las investigaciones de Bell Atlantic revelaron que no había ayudado en absoluto a construir su marca. Meyer Berlow, jefe de ventas de America Online, expresa así el problema: "[el] método de publicidad básico... ha sido el allanamiento de morada: aparezco frente a ti de un salto, te divierto un rato, te proporciono un poco de información que, cabe esperar, modificará tu conducta, pero ése es un modelo clínicamente muerto. Funcionó cuando sólo había tres canales y el cuarto de baño. Ahora el consumidor tiene un millón de opciones."
- *El formato de la publicidad por Internet ha sido poco eficaz hasta ahora:* P&G y otros refutaron lo dicho por Berlow afirmando que el mismo modelo de allanamiento de morada *podría* ser eficaz si el ancho de banda aumentara para permitir sonido de alta fidelidad y video con pleno movimiento. P&G ha estado presionando a los editores de Internet para que permitan tipos de anuncios más grandes y complejos. Hasta ahora, es muy fácil hacer caso omiso de los anuncios en Internet. Los dos tipos más comunes son los encabezados y los anuncios intersticiales. Los encabezados son esos pequeños anuncios rectangulares en los que usted puede hacer clic si desea más información. En un desalentador sondeo realizado por Jupiter Communications, el 21% de los usuarios de Internet encuestados dijo que nunca hacía clic en los anuncios de encabezado, y otro 51% dijo que sólo lo hacía muy de vez en cuando. Los anuncios intersticiales, que aparecen en la ventana del navegador antes de que se cargue el sitio, han resultado molestos para la mayoría de los consumidores.
- *En el mundo digital, los consumidores tienen el control:* Incluso si los anunciantes colocan anuncios más grandes y ricos en contenido en la Web, es probable que enfrenten una reacción negativa de los consumidores. Quienes han crecido con la Web, los muchachos a los que Don Tapscott llamó "Net Gen", se muestran escépticos hacia los anuncios en general y resienten particularmente los anuncios en la Web. Algo más importante es que los adelantos digitales permiten a los navegantes de la Web escoger los productos exclusivamente con base en su valor real y no sólo intangibles, como asociaciones de marca. Ya compare.net ofrece una guía en línea gratuita para el comprador que permite a los usuarios comparar las características de más de 10,000 productos. Pronto los asistentes digitales personales, llamados *soft bots*, *knowbots* o simplemente *bots*, conocerán todas sus preferencias. Estos incansables trabajadores navegarán por Internet buscando la información que usted solicitó, y encontrarán la galleta con chispas de chocolate perfecta o la computadora *laptop* más apropiada para sus necesidades. Este adelanto con toda seguridad debilitará todavía más las marcas.

(continúa)

Los fabricantes han reaccionado gastando cantidades sustanciales de dinero en publicidad y promoción dirigidas hacia los consumidores para mantener una marcada preferencia por sus marcas. Su precio tiene que ser un poco más alto para cubrir el costo de promoción más alto. Al mismo tiempo, los distribuidores masivos presionan a los fabricantes para que dediquen más fondos de promoción a los complementos comerciales y rebajas si es que quieren suficiente espacio en anaqueles. Una vez que los fabricantes comienzan a ceder, tienen menos que gastar en publicidad y promoción ante los consumidores, y su liderazgo de marca comienza a irse a pique. Éste es el dilema del fabricante de marca nacional.

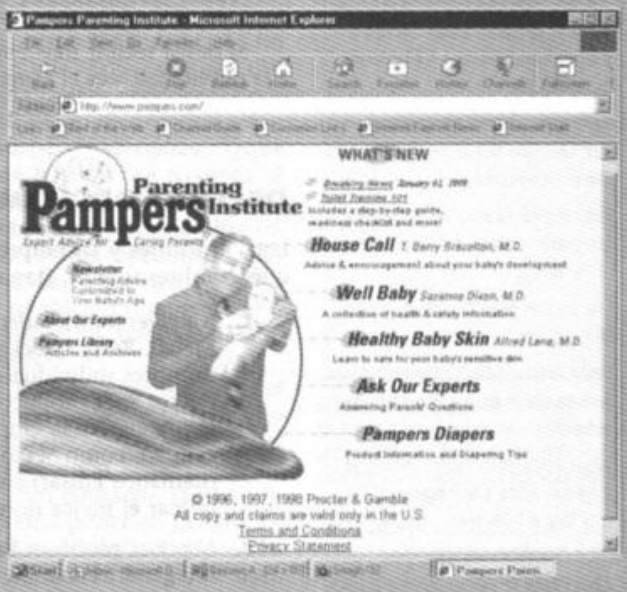
Si quieren mantener su poder frente al ramo, las principales empresas de marca necesitan invertir de manera intensa y continua en investigación y desarrollo para sacar nuevas marcas, extensiones de líneas, características y mejoras de calidad. Ellas deben sostener un programa fuerte de publicidad de "jalar" para mantener un elevado nivel de reconocimiento y preferencia por sus marcas entre los consumidores; deben encontrar formas de "asociarse"

(continuación)

Por lo anterior, no es sorprendente que algunas de las más grandes superestrellas del comercio electrónico sigan realizando la mayor parte de sus labores de manejo de marcas fuera de línea. Cisco gasta en anuncios de página entera en el *Wall Street Journal*, no en encabezados en la Web; Dell fue la quinta empresa que más gastó en anunciarse en revistas del ramo tecnológico en 1997 y realizó una campaña de promoción de marca de más de $100 millones de dólares casi exclusivamente en televisión. Aunque esta empresa, basada en Austin, Texas, espera realizar el 50% de todas sus transacciones en línea, asegura que un volumen de ventas de tal magnitud no se consigue anunciándose en la Web.

Al mismo tiempo, el éxito casi instantáneo de Netscape Communications, Amazon.com y Yahoo! nos dice que una marca *puede* crecer y lograr la lealtad de los clientes en la Web. ¿Cómo? Todas las empresas que tienen gran conciencia de marca en la Web cuentan con sitios que ayudan a los consumidores a hacer algo, sea configurar un sistema de computadora en línea en Dell.com u ofrecer una amplia gama de opciones para personalizar los servicios en Yahoo.com. Los mercadólogos que están decididos a construir sus marcas en el mundo en línea tendrán que ofrecer a los consumidores una experiencia o servicio en línea. "Las experiencias —no las percepciones inducidas por la publicidad— determinarán las actitudes hacia las marcas", dice Jim Nail de Forrester Research Inc. La teoría más reciente respecto a cómo lograrlo implica algo llamado "manejo racional de marcas". Lo que se busca es fusionar el llamado emocional del marketing de marca tradicional con un servicio real que sólo se ofrece en línea. Los anuncios de televisión de Saturn siguen teniendo el mismo atractivo humorístico anticuado, pero ahora remiten a los televidentes al sitio Web de la empresa, que ofrece mucha ayuda y muy poca propaganda. El sitio ayuda a quienes en verdad quieren comprar un automóvil a seleccionar un modelo, calcular pagos y encontrar un concesionario en línea.

Sin embargo, el manejo racional de marcas no es una panacea. La Internet no tiene mucho potencial como vehículo comercial cuando uno vende jabón o champú. Estas empresas no tienen productos que se presten a experiencias y servicios interesantes basados en la Web. No obstante, las potencias en el campo de los productos envasados de ninguna manera se están dando por vencidas. P&G, por ejemplo, ha colocado casi todo su pequeño presupuesto para marketing en línea detrás de marcas como los protectores de ropa interior Always, los tampones Tampax y los pañales Pampers, que tienen públicos meta estrechos con temas más personales. La empresa ha convertido Pampers.com en el Pampers Parenting Institute, que trata varios temas de interés para padres que están esperando o acaban de tener hijos. Unilever ha hecho un trato con el supermercado en línea Netgrocer por el cual usará anuncios desplegables para promover sus productos mientras la gente compra en línea, de manera parecida a como la empresa trabaja con las cadenas de supermercados para crear promociones dentro de las tiendas. Una cosa de la cual pueden estar seguros los consumidores es de que habrá más publicidad y construcción de marcas en la Web, no menos, a medida que se desarrolle el comercio electrónico.



El portal del Pampers Parenting Institute.

Fuentes: Jeffrey O'Brien, "Web Advertising and the Branding Mission", *Upside*, septiembre de 1998, pp. 90-94; Don Tapscott, "Net Culture Reshapes Brand Opportunities, *Advertising Age*, 10 de noviembre de 1997; Saul Hansell, "Selling Soap Without the Soap Operas. Mass Marketers Seek Ways to Build Brands on the Web", *New York Times*, 24 de agosto de 1998, p. D1; Ellen Neuborne, "Branding on the Net", *Business Week*, 9 de noviembre de 1998, pp. 76-86.

a los principales distribuidores masivos en una búsqueda conjunta de ahorros logísticos y estrategias competitivas que produzcan ahorros.

Pero, ¿qué tal si la empresa es pequeña o apenas inicia, y no puede inyectar millones en costosas campañas publicitarias? Las empresas de tecnología, en particular, han demostrado ser hábiles para alcanzar niveles altos de reconocimiento de marca con enfoques de marketing menos convencionales. He aquí dos ejemplos:[21]

- **America Online Inc.** Más de la mitad de los hogares estadounidenses está familiarizada con America Online (AOL). La razón es que AOL regala su software. Durante varios años AOL ha estado saturando el país con disquetes y ahora CD-ROMs que ofrecen a los consumidores un mes de prueba gratis. La empresa también ha firmado convenios que colocan su producto en algunos lugares inusitados: dentro de las cajas del cereal Rice Chex, en las comidas de los vuelos de United Airlines,

MEMORÁNDUM *de marketing*

Receta para la conciencia de marca: nueve fortalecedores de marcas

A medida que las empresas se van dando cuenta de la importancia del poder de las marcas, se preguntan cómo pueden fortalecer sus marcas. La mayoría de los gerentes cree que la respuesta radica en incrementar el presupuesto de publicidad. Sin embargo, la publicidad es costosa y no siempre es eficaz. La publicidad es sólo una de nueve formas de incrementar la conciencia de marca y la preferencia por una marca:

1. *Desarrollar anuncios creativos:* Absolut Vodka, United Colors of Benetton.
2. *Patrocinar eventos apreciados:* IBM patrocina exposiciones de pintura, AT&T patrocina torneos de golf.
3. *Invitar a sus clientes a que se unan a un club:* Club Casa Buitoni de Nestlé, HOG Club de Harley-Davidson.
4. *Invitar al público a visitar la fábrica u oficinas:* parque temático de Cadbury, Cereal City de Kellogg.
5. *Crear unidades de venta al detalle propias:* Niketown, Sony.
6. *Prestar servicios públicos apreciados:* senderos para hacer ejercicio Perrier, Nestops de Nestlé.
7. *Apoyar visiblemente causas sociales:* el apoyo para ayudar a los indigentes de The Body Shop, el 7.5% de sus utilidades que Ben & Jerry donan a beneficencia.
8. *Adquirir fama de líder en cuanto a valor:* IKEA, Home Depot.
9. *Desarrollar un vocero o símbolo potente que represente a la empresa:* Richard Branson (Virgin), Anita Roddick (The Body Shop), coronel Sanders (KFC).

Fuente: Patricia Nakache, "Secrets of the New Brand Builders", *Fortune*, 22 de junio de 1998, pp. 167-170.

y en los paquetes de carne de Omaha Steaks, para mencionar sólo unos cuantos. Puesto que es difícil describir los beneficios de un servicio en línea a los novatos, AOL piensa que la mejor estrategia es permitirles que lo prueben. Luego, una vez que los consumidores comienzan a usar AOL, la empresa cree que el programa, tan amable con el usuario, les incitará a suscribirse. Otra cosa que ayuda a AOL es la inercia de los consumidores, que evita que muchas personas cambien a otro proveedor de servicios de Internet.

- **Sun Microsystems Inc.** Sun ha construido la visibilidad de Java, su principal programa de software, dentro de la comunidad corporativa casi exclusivamente gracias a una guerra de relaciones públicas. Sun ha dirigido sus ataques principalmente contra la Némesis de la empresa, Microsoft. Por ejemplo, después de que Microsoft desarrolló una tecnología que competía con la "Java Beans" de Sun, Sun averiguó dónde y cuándo Microsoft planeaba introducirla. El día antes del anuncio de Microsoft, Sun envió por correo bolsitas de café en grano a los reporteros con una nota que decía: "¿Por qué está Microsoft tan nervioso?", e invitándoles a asistir a un seminario de capacitación de Sun acerca de Java Beans en un hotel cerca de donde Microsoft iba a celebrar una conferencia de desarrolladores y a hacer su anuncio. Sun dice que la táctica fue un gran éxito: atrajo a más de 250 personas y plantó la semilla de la duda en la mente de los reporteros en lo tocante a la tecnología de Microsoft. "Hay que verlo como una operación militar", dijo John Loiacono, vicepresidente de marketing de marca de Sun.

Si desea recibir más consejos acerca de la creación de conciencia de marca sin recurrir a la publicidad, vea el *Memorándum de marketing*, "Receta para la conciencia de marca: nueve fortalecedores de marcas".

DECISIÓN DEL NOMBRE DE LA MARCA

Los fabricantes y las empresas de servicio que ponen marca a sus productos deben escoger qué nombres usarán. Hay cuatro posibles estrategias:

1. *Nombres individuales:* Ésta es la política que sigue General Mills (Bisquick, Gold Medal, Betty Crocker, Nature Valley). Una ventaja importante de la estrategia de nombres individuales es que la empresa no vincula su reputación con la del producto. Si el producto fracasa o da la impresión de tener baja calidad, el nombre o la imagen de la empresa no sufren menoscabo. Un fabricante de relojes de buena calidad, como Seiko, puede introducir una línea de relojes de más baja calidad (llamados Pulsar) sin diluir el nombre de Seiko. La estrategia permite a la empresa buscar el mejor nombre para cada producto nuevo.
2. *Nombres genéricos:* Ésta es la política que siguen Heinz y General Electric. Un nombre genérico también tiene ventajas. El costo de desarrollo es menor porque no es necesario investigar nombres ni gastar mucho en publicidad para crear reconocimiento del nombre de la marca. Además, es probable que las ventas del nuevo producto sean buenas si el nombre del fabricante tiene prestigio. Campbell's introduce nuevas sopas bajo su nombre de marca sin mucho problema y logra reconocimiento instantáneo.
3. *Nombres de familia separados para todos los productos:* Ésta es la política que sigue Sears (Kenmore para aparatos eléctricos, Craftsman para herramientas y Homart para instalaciones caseras importantes). Cuando una empresa vende productos muy diferentes, no es conveniente usar un nombre genérico. Swift and Company desarrollaron nombres de familia individuales para sus jamones (Premium) y fertilizantes (Vigoro). Cuando Mead Johnson desarrolló un suplemento dietético para subir de peso, creó un nuevo nombre de familia, Nutriment, para evitar que se le confundiera con sus productos para bajar de peso, Metrecal. Es común que las empresas inventen diferentes nombres de familia para diferentes líneas de calidad dentro de la misma clase de producto. Por ejemplo, A&P Food Stores vendía un conjunto de marcas de primera, de segunda y de tercera: Ann Page, Sultana e Iona, respectivamente.
4. *Nombre comercial de la empresa combinado con nombres de productos individuales:* Ésta es la política que sigue Kellogg (Kellogg's Rice Krispies, Kellogg's Raisin Bran y Kellog's Corn Flakes). Algunos fabricantes vinculan el nombre de su empresa a un

nombre de marca individual para cada producto. El nombre de la empresa confiere legitimidad al nuevo producto, y el nombre individual lo individualiza.

Una vez que una empresa decide qué estrategia de marca seguirá, enfrenta la tarea de escoger un nombre específico. La empresa podría escoger el nombre de una persona (Honda, Estée Lauder), lugar (American Airlines, Kentucky Fried Chicken), cualidad (Safeway, Duracell), estilo de vida (Weight Watchers, Healthy Choice), o un nombre artificial (Exxon, Kodak). Entre las cualidades deseables de un nombre de marca están las siguientes:[22]

- *Debe sugerir algo acerca de los beneficios del producto:* Ejemplos: Beauty-rest ("descanso embellecedor"), Craftsman ("artesano"), Accutron ("exactrón").
- *Debe sugerir cualidades del producto, como acción o color:* Ejemplos: Sunkist ("besada por el sol"), Spic and Span ("impecable"), Firebird ("ave de fuego").
- *Debe ser fácil de pronunciar, reconocer y recordar:* Los nombres cortos son buenos en este sentido. Ejemplos: Tide, Crest, Puffs.
- *Debe ser distintivo:* Ejemplos: Mustang, Kodak, Exxon.
- *Debe carecer de connotaciones negativas en otros países e idiomas:* Ejemplo: *Nova* no es un buen nombre para un automóvil que se vende en países de habla hispana, pues suena igual que "no va".

Mientras los países más ricos y desarrollados entran en el nuevo milenio usando las fuentes de energía más modernas, más del 70% del mundo sigue usando madera o carbón para calentar y cocinar, y bueyes para llevar carga y arar.

Normalmente, las empresas escogen nombres de marca generando una lista de posibles nombres, discutiendo sus méritos, eliminando casi todos, probando los sobrevivientes con consumidores meta, y tomando la decisión final. Hoy día muchas empresas contratan a un bufete de investigación de mercados para que sugiera y pruebe nombres. Estas empresas utilizan sesiones de lluvia de ideas y enormes bases de datos computarizadas, catalogadas por asociación, sonidos y otras cualidades. Entre los procesos de investigación de nombres están las *pruebas de asociación* (¿qué imágenes vienen a la mente?), *pruebas de aprendizaje* (¿qué tan fácil de pronunciar es el nombre?), *pruebas de memoria* (¿qué tan bien se recuerda el nombre?) y *pruebas de preferencia* (¿qué nombres se prefieren?). Desde luego, la empresa también debe realizar búsquedas en otras bases de datos para asegurarse de que el nombre escogido no se haya registrado ya. Todo este proceso es costoso. Uno de los especialistas más conocidos en el "juego de los nombres" es Namelab Inc., basado en San Francisco, que dice cobrar en promedio $60,000 dólares por un trabajo. Namelab ha producido nombres como Acura y Compaq. Otro bufete de nombres prominente es Landor Associates, también basado en San Francisco, cuyas cuotas varían entre 25,000 y 60,000 dólares.[23]

Muchas empresas se esfuerzan por construir un nombre de marca único que, con el tiempo, llegue a identificarse íntimamente con la categoría de productos. Ejemplos de ello son Frigidaire, Kleenex, Kitty Litter, Levis, Jell-O, Popsicle, Scotch Tape, Xerox y Fiberglas. En 1994 Federal Express acortó oficialmente su identidad de marketing a FedEx, nombre que se ha convertido en sinónimo de "entrega al día siguiente". Sin embargo, la identificación de un nombre de marca con una categoría de producto podría poner en peligro los derechos de la empresa al uso exclusivo de ese nombre. *Cellophane* (celofán) y *shredded wheat* (trigo rallado) ahora son del dominio público y cualquier fabricante los puede usar.

El uso de la energía puede tener un efecto importante sobre el calentamiento global y la contaminación del aire, dos problemas ecológicos importantes en el inicio del milenio.

En vista del rápido crecimiento del mercado global, las empresas deben escoger nombres de marca que funcionen globalmente. Tales nombres deben tener significado y poderse pronunciar en otros idiomas. Una de las cosas que a Compaq le gustó acerca del nombre Presario para su línea de computadoras caseras es que conjura significados similares en varios idiomas derivados del latín. En francés, español, latín o portugués, Presario tiene la misma asociación, o una asociación similar, que en inglés, idioma en el que recuerda a un "impresario", el maestro mágico del barullo y la fantasía en una producción teatral o de ópera. Por otra parte, las empresas no deben cambiar nombres que sean propiedad de alguien más en otro país. Por ejemplo, Anheuser-Busch no puede usar el nombre de "Budweiser" en Alemania.

DECISIÓN SOBRE LA ESTRATEGIA DE LA MARCA

Las empresas tienen cinco opciones en lo tocante a una estrategia de marca: introducir *extensiones de línea* (nombres de marca existentes que se extienden a nuevos tamaños o sabores dentro de la categoría de productos), *extensiones de marca* (nombres de marca que se extienden a nuevas categorías de productos), *multimarcas* (nuevos nombres de marca que se introducen en la misma categoría de productos), *marcas nuevas* (nombre de marca nuevo para una nueva categoría de producto) y *marcas compartidas* (marcas que llevan dos o más nombres de marca muy conocidos).

Extensiones de línea. Las extensiones de línea consisten en introducir artículos adicionales en la misma categoría de productos bajo el mismo nombre de marca, digamos nuevos sabores, formas, colores, ingredientes adicionales y tamaños de empaque. Dannone introdujo varias extensiones de su línea de yogurts, como un yogurt "ligero" sin grasa, y sabores de postres como "tarta de crema de menta y chocolate" y "crujiente de manzana y caramelo". Casi todas las introducciones de producto nuevo consisten en extensiones de línea.

Cronología: La Primera Cruzada, en 1095, tuvo como resultado una renovación del comercio entre Europa y Asia.

Muchas empresas están introduciendo *variantes de marca*, que son líneas de marca específicas que se abastecen a detallistas o canales de distribución específicos. Esto es resultado de las presiones que los detallistas aplican a los fabricantes para poder ofrecer productos distintivos. Un fabricante de cámaras podría suministrar sus cámaras económicas a comerciantes masivos y limitar sus cámaras de precio alto a tiendas especializadas. O bien, Valentino podría diseñar y suministrar diferentes líneas de trajes y sacos a diferentes tiendas departamentales.[24]

Extender una línea implica riesgos y ha sido motivo de acalorados debates entre profesionales de marketing.[25] En el lado negativo, las extensiones podrían hacer que el nombre de marca pierda su significado específico; Ries y Trout llaman a esto la "trampa de la extensión de línea".[26] En el pasado, cuando una persona pedía una Coca-Cola, recibía una botella de 6.5 onzas. Hoy día el que vende tiene que preguntar: ¿Nueva, Clásica o Cherry Coke? ¿Normal o de dieta? ¿Con cafeína o sin cafeína? ¿En lata o en botella? A veces la identidad de marca es tan fuerte que sus extensiones de línea sólo sirven para confundir y no venden lo suficiente para cubrir los costos de desarrollo y promoción. La salsa para aves A-1 fracasó porque la gente identifica a A-1 con la carne de res, y el detergente Clorox estaba destinado al fracaso porque Clorox significa "blanqueador" y la gente no quiere que su ropa se destiña. Considere este tiro que salió por la culata:

- **Nabisco** Incluso cuando una extensión de línea se vende bien, sus ventas podrían obtenerse a expensas de otros artículos de la línea. Aunque los primos de los Fig Newtons: Cranberry Newtons, Blueberry Newtons y Apple Newtons están produciendo buenas utilidades para Nabisco, la marca Fig Newton original ahora sólo parece un sabor más. Una extensión de línea funciona mejor cuando sustrae ventas a las marcas competidoras, no cuando canibaliza a los otros artículos de la empresa.

Cronología: Venecia, Génova y otras ciudades-estado italianas se contaron entre las primeras en aprovechar las oportunidades comerciales creadas por las Cruzadas.

No obstante, las extensiones de línea a menudo tienen un lado positivo: su posibilidad de sobrevivir es mucho mayor que la de productos totalmente nuevos. Algunos ejecutivos de marketing defienden las extensiones de línea diciendo que son la mejor forma de hacer crecer un negocio. La unidad Kleenex de Kimberly-Clark ha tenido mucho éxito con las extensiones de línea. "Tratamos de que haya pañuelos faciales en cada habitación de la casa", dice un ejecutivo de Kimberly-Clark. "Si está ahí, se usará." Esta filosofía ha dado pie a 20 variedades de pañuelos faciales Kleenex, que incluyen pañuelos impregnados con loción, cajas con motivos infantiles para los cuartos de los niños, y una caja "para hombre" con pañuelos 60% más grandes que los Kleenex normales.

Las extensiones de línea también son resultado de la feroz competencia en el mercado, que obliga a igualar las nuevas ofertas de los competidores. Nabisco ha tenido tanto éxito con sus galletas Snackwell Fat Free que todos los competidores han tenido que extender sus líneas para defenderse. Un estudio realizado por Reddy, Holak y Bhat examinó los factores que hacen que una extensión de línea tenga éxito o fracase. Datos de 75 extensiones de línea de 34 marcas de cigarrillos durante un periodo de 20 años produjeron los siguientes hallazgos: las extensiones de marcas fuertes, marcas simbólicas, marcas que reciben mucho apoyo de publicidad y promoción, y las que ingresan primero en un proyecto de subcategoría tienen más éxito. El tamaño de la empresa y su habilidad para el marketing también desempeñan un papel.[27]

Extensiones de marca. Una empresa podría usar su nombre de marca actual para lanzar nuevos productos en otras categorías. Honda usa su nombre en productos tan diferentes como automóviles, motocicletas, quitanieves, podadoras de pasto, motores marinos y carritos para la nieve. Esto permite a Honda anunciar que puede meter "seis Hondas en una cochera para dos automóviles". Las tiendas Gap ahora ponen su nombre en jabones, lociones, champús, acondicionadores, gel para baño, sales para baño y perfumes rociados. Una nueva tendencia en la construcción de marcas corporativas es otorgar licencias para el uso del nombre de la corporación en una amplia gama de productos, desde ropa de cama hasta zapatos. Vea *Profundice en el estudio del marketing*, "Desde sillones Harley-Davidson hasta señuelos de pesca Coca-Cola: el surgimiento de las marcas corporativas", donde se examina con más detenimiento esta nueva tendencia.

Desde sillones Harley-Davidson hasta señuelos de pesca Coca-Cola: el surgimiento de las marcas corporativas

Cuando BMW compró el nombre de Rolls-Royce —y nada más— por $60 millones de dólares, confirmó lo que inversionistas experimentados siempre han sabido: un nombre de marca fuerte es uno de los activos más valiosos que una empresa tiene. Ahora las empresas se están dando cuenta de que no deben limitar esos activos a las salas de exhibición, manuales corporativos, papel membretado, tarjetas de presentación o el producto central de la empresa, y han recurrido al otorgamiento de licencias para impulsar el nombre y la imagen de la empresa. Es por ello que de repente están saliendo productos como portavasijas con el muñeco de masa Pillsbury, Coca-Cola Picnic Barbie, y sillones y ropa para bebé Harley-Davidson, junto con llaveros, tarros y navajas de bolsillo Federal Duck Stamp del gobierno estadounidense.

En 1997 las ventas al detalle por concepto de derechos de licencia en Estados Unidos y Canadá ascendieron a $73,230 millones de dólares. Las licencias de marcas corporativas representaron el 22% de ese total, ¡la misma cantidad que se obtuvo por derechos de uso de propiedad en el campo del entretenimiento! La práctica de otorgar licencias para el uso de marcas corporativas y comerciales se está generalizando porque es una forma en que las empresas pueden aumentar sus ingresos e incrementar la conciencia de su marca sin arriesgar mucho. No cabe duda de que el éxito de Coca-Cola ha inspirado a cientos de empresas a hacer lo mismo. Sin embargo, poca gente sabe que Coca-Cola no comenzó a otorgar licencias para incrementar su conciencia de marca, sino meramente como maniobra defensiva. A principios de los años ochenta los abogados advirtieron a la empresa que si no ingresaba en el mercado de las camisetas, otros podían hacerlo legalmente. Coca-Cola respondió creando un programa de licencias que tuvo inicios modestos pero que ahora es un gran departamento que supervisa a más de 240 licenciatarios y al menos 10,000 productos que incluyen ropa para bebé, pendientes y aretes, un señuelo para pesca con forma de una diminuta lata de Coke, y calzoncillos boxer. Tan sólo en 1997, se vendieron 50 millones de productos bajo licencia de Coca-Cola.

Aunque la mayor parte de las empresas ha estado vendiendo desde hace mucho mercancía promocional que lleva sus nombres y logotipos a concesionarios y distribuidores, la venta al detalle a gran escala de estas mercancías es un verdadero cambio. Las empresas lo están efectuando no sólo para incrementar la conciencia de su marca en el presente sino también para garantizarla en el futuro. Caterpillar y John Deere son dos empresas con mercados estrechos que están otorgando licencias para usar sus nombres en una amplia gama de productos. Muchos de estos productos van dirigidos a los jóvenes, que ciertamente no son el mercado meta de los equipos para mover tierra de Caterpillar o los tractores de John Deere. Por ejemplo, Caterpillar tiene un convenio de licencia con Big Smith Brands para fabricar ropas de trabajo Caterpillar, y también está haciendo equipo con Mattel para crear una línea de juguetes basados en su equipo para construcción. Tanto Caterpillar como John Deere han firmado contratos con fabricantes de zapatos para vender botas de trabajo. La bota "Cat" es ahora el producto más vendido de Wolverine World (los fabricantes de Hush Puppies). David Aaker, autor de *Building Strong Brands*, dice que los nuevos productos de marca ayudarán a los fabricantes de equipos a llegar a los jóvenes. La gente que aprecia la historia de Deere "se está volviendo cada vez más vieja", dice él. "Es preciso que la gente de veintitantos o treintaitantos años entienda la tradición."

A veces las empresas comienzan a otorgar licencias como forma de extender la marca a un nuevo mercado meta. Aunque un sillón Harley-Davidson no parece un producto muy lógico, es la forma que tiene el fabricante de motocicletas de llegar a las mujeres, que constituyen sólo el 9% de su mercado. La empresa también otorga licencias para juguetes, que incluyen una Barbie vestida con "una indumentaria muy femenina" que resulta atractiva para las futuras generaciones de compradores de Harleys. La meta final es vender más motocicletas a públicos que no forman parte del mercado central.

¿Qué ganan los licenciatarios, los fabricantes que pagan jugosas cantidades por el derecho a usar marcas corporativas o comerciales? En comparación con las propiedades relacionadas con el entretenimiento y las celebridades, los nombres corporativos son mucho menos riesgosos. ¿Qué sucede con un producto que lleva el nombre de una celebridad deportiva cuando esa celebridad es arrestada por posesión de drogas? ¿O qué puede hacer un fabricante con todas sus mochilas Godzilla después de que la película fracasa (como sucedió)?

Las corporaciones son apuestas más seguras. Muchas han existido desde hace décadas y, además, tienen un atractivo sorprendente para los clientes. En el caso particular de los *baby boomers*, la nostalgia es la fuerza que genera el impulso de comprar una toalla para playa Coke o una miniatura coleccionable en metal colado del camión repartidor de helados Good Humor. Seth M. Siegel, co-director del Beanstalk Group, que maneja las licencias de Coca-Cola, Harley-Davidson y Hormel, dice: "Vivimos en una sociedad seglar, pero a la gente le sigue encantando rodearse de iconos que la conmueven."

Fuentes: Adaptado de Constance L. Hays, "No More Brand X: Licensing of Names Adds to Image and Profit", *New York Times*, 12 de junio de 1998, p. D1; con información adicional tomada de Carleen Hawn, "What's in a Name? Whatever You Make It", *Forbes*, 27 de julio de 1998, pp. 84-88; Carl Quintanilla, "Advertising: Caterpillar, Deere Break Ground in Consumer-Product Territory", *Wall Street Journal*, 20 de junio de 1996, p. B2. Vea también David A. Aaaker, *Building Strong Brands* (Nueva York: Free Press, 1995).

La estrategia de extensión de marca ofrece muchas de las mismas ventajas que las extensiones de línea. Sony pone su nombre en casi todos sus productos electrónicos nuevos y así establece instantáneamente la alta calidad del nuevo producto. Al igual que las extensiones de línea, las extensiones de marca acarrean riesgos. El nuevo producto podría decepcionar a los compradores y mermar el respeto que sienten hacia los otros productos de la empresa. El nombre de marca podría ser inapropiado para el nuevo producto. ¿Compraría usted salsa de tomate Standard Oil, leche Drano o agua de colonia Boeing? El nombre de marca podría perder su posicionamiento especial en la mente del consumidor si se le extiende demasiado. Hay *dilución de marca* cuando los consumidores dejan de asociar una marca a

un producto específico o a productos muy parecidos. Una marca es más fuerte cuanto más estrecho es su enfoque. Richard Branson, el extravagante CEO y fundador del Virgin Group, basado en Londres, está colocando de forma ambiciosa el nombre de Virgin en una amplia variedad de productos. Hay quienes piensan que él está diluyendo la marca Virgin:

- **Virgin Group** Este grupo, conocido originalmente por sus tiendas de música y ahora en primer término por su aerolínea, abarca tres continentes e incluye aviones, trenes, servicios financieros, tiendas de música, cines y refresco de cola. Ahora que el nombre está relacionado con docenas de empresas que nada tienen en común, algunos expertos en marketing y analistas financieros advierten que Branson corre el riesgo de diluir la fuerza de la marca. Según Branson, la extensión de la marca fortalece la imagen de la empresa de un recién llegado audaz. Brandon prefiere ingresar en industrias en las que los clientes tienen pocas opciones, como cuando enfrentó su Virgin Cola contra los gigantes de la industria Pepsi y Coca-Cola. "Tenemos la estrategia de usar la credibilidad de nuestra marca para desafiar a los protagonistas de diversas industras en las que creemos que el consumidor no está obteniendo un valor justo por su dinero", dice Branson. Sin embargo, si Branson no puede lograr utilidades con su Virgin Cola o mejorar el servicio de sus ferrocarriles, como prometió, el nombre de Virgin quedará inevitablemente manchado.[28]

Cronología: A partir de 1114 se celebraron ferias comerciales en Champagne, Francia, una encrucijada de rutas de transporte de Flandes, Alemania, Italia y Provenza.

Los competidores se benefician cuando una marca se diluye. Consideremos el contraste entre la forma en que se da nombre a los hoteles Hyatt y Marriott:

- **Hyatt and Marriott** Hyatt practica una estrategia de extensión de Marca. El nombre de Hyatt aparece en todas las variantes de hoteles: Hyatt Resorts, Hyatt Regency, Hyatt Suites, y Park Hyatt. Marriott practica multimarcas; sus hoteles se llaman Marriott Marquis, Marriott, Residence Inn, Courtyard y Fairfield Inns. Es más difícil para los huéspedes de Hyatt conocer las diferencias entre los tipos de hoteles Hyatt, mientras que Marriott dirige sus hoteles más claramente hacia diferentes segmentos y construye nombres e imágenes de marca distintos para cada uno.

Las empresas que se sienten tentadas a transferir su nombre de marca deben investigar qué tan congruentes son las asociaciones de la marca con el nuevo producto. El mejor resultado es que el nombre de marca incremente las ventas tanto del nuevo producto como del existente. Un resultado aceptable sería que el nuevo producto se venda bien sin afectar las ventas del producto existente. El peor resultado sería aquel en que el producto nuevo fracasa y perjudica las ventas del producto existente.[29]

Hoy día las palabras petróleo y *Medio Oriente* parecen sinónimos, pero fue apenas en 1938 cuando se descubrió petróleo en Arabia Saudita.

Multimarcas. Es común que una empresa introduzca marcas adicionales en la misma categoría de productos. A veces la empresa está tratando de establecer diferentes características o hacer un llamado a diferentes motivos de compra. Por ejemplo, P&G produce nueve marcas de detergente distintas. Una estrategia multimarcas también permite a la empresa acaparar más espacio en los anaqueles de los distribuidores y proteger su marca principal estableciendo *marcas flanqueadoras*. Seiko crea diferentes nombres de marca para sus relojes de precio alto (Seiko Lasalle) y de precio bajo (Pulsar) para proteger sus flancos. Hay ocasiones en que una empresa hereda diferentes nombres de marca cuando compra a un competidor. Electrolux, la multinacional sueca, posee un grupo de nombres de marca adquiridos (Frigidaire, Kelvinator, Westinghouse, Zanussi, White, Gibson) para su línea de electrodomésticos.

Un escollo importante al introducir componentes de multimarcas es que cada uno podría obtener sólo una participación pequeña en el mercado, y que ninguna produzca muchas utilidades. La empresa habrá disipado sus recursos entre varias marcas en lugar de construir unas cuantas marcas rentables. Idealmente, las marcas de una empresa dentro de una categoría deben arrebatar ventas a las marcas de los competidores, no a las propias. Como mínimo, las utilidades netas con multimarcas deben ser mayores, incluso si ocurre cierto "canibalismo".[30]

Marcas nuevas. Cuando una empresa lanza productos en una nueva categoría, podría sentir que ninguno de sus nombres de marca actuales es apropiado. Si Timex decide fabricar cepillos dentales, es poco probable que los llame cepillos dentales Timex. Por otra parte, establecer un nombre nuevo de marca en el mercado Estados Unidos para un producto envasado para el consumo masivo puede costar entre $50 millones y $100 millones de dólares.

Marcas compartidas. Un fenómeno que va en aumento es la aparición de *marcas compartidas* (también llamadas *marcas duales o marcas conjuntas)*, en el que dos o más marcas bien conocidas se combinan en una misma oferta. El patrocinador de cada marca espera

Anuncio de Intel para su procesador Pentium II.

que el otro nombre fortalezca la preferencia o la intención de compra. En el caso de productos que se empacan juntos, cada marca espera llegar a un nuevo público asociándose a la otra.

Las marcas compartidas adoptan diversas formas. Una es el uso de *marcas de ingredientes compartidas,* como cuando Volvo anuncia que usa neumáticos Michelin, o cuando se anuncia que la harina preparada para *brownies* de Betty Crocker incluye jarabe de chocolate Hershey's. Otra forma es el uso de *marcas compartidas de la misma empresa, como* cuando General Mills anuncia el cereal Trix y el yogurt Yoplait. Una tercera forma es el uso de *marcas compartidas de alianzas estratégicas,* como en el caso de las bombillas General Electric y Hitachi en Japón y la tarjeta de crédito AAdvantage de Citibank. Por último, tenemos las *marcas compartidas de múltiple patrocinador,* como en el caso de Taligent, una alianza tecnológica de Apple, IBM y Motorola.[31]

Muchos fabricantes producen componentes —motores, chips para computadora, fibras para alfombras— que se incorporan en productos de marca finales, y cuya identidad individual normalmente se pierde. Estos fabricantes tienen la esperanza de que su marca se mencione como parte del producto final. Entre los pocos productores de componentes de marca que han logrado establecer una identidad aparte están Intel, Nutrasweet y Gortex. La campaña de marca de Intel, dirigida hacia los consumidores, convenció a muchos de comprar sólo computadoras personales que tuvieran "Intel inside". El resultado es que los principales fabricantes de PCs —IBM, Dell, Compaq— compran sus chips a Intel a un precio de primera en lugar de comprar chips equivalentes a un proveedor desconocido. Searle ha convencido a muchos consumidores de bebida que deben buscar a Nutrasweet como ingrediente. Los fabricantes de ropa para exteriores pueden cobrar un precio más alto si sus prendas incluyen Gortex. A pesar de estos casos de éxito, la mayor parte de los fabricantes de componentes tienen dificultades para convencer a los compradores de que insistan en cierto componente, material o ingrediente en el producto final. Es poco probable que un consumidor escoja un automóvil porque lleva bujías Champion o vestiduras Stainmaster.

Los timbres postales existen desde 1840; el primero fue el llamado *penny black,* de Gran Bretaña.

REPOSICIONAMIENTO DE LA MARCA

Por más bien que esté posicionada actualmente una marca, la empresa podría tener que reposicionarla después al enfrentar nuevos competidores o si cambian las preferencias de los clientes. Considere el caso siguiente:

- **7-Up** 7-Up era una de varias bebidas gaseosas que compraban primordialmente personas mayores que querían una bebida sabor limón poco fuerte. Las investigaciones indicaron que aunque la mayoría de los consumidores de gaseosas preferían una bebida de cola, no la preferían todo el tiempo, y que muchos otros consumidores no bebían cola. 7-Up buscó el liderazgo en el mercado de las bebidas no de cola describiéndose a sí misma como la "Uncola". La campaña presentaba la bebida como juvenil y refrescante, la que había que tomar en lugar de una de cola. 7-Up se estableció como la *alternativa* a las bebidas de cola, no como una gaseosa más.

EMPAQUE Y ETIQUETADO

La mayor parte de los productos físicos tienen que empacarse y etiquetarse. Algunos empaques, como la botella de Coca-Cola y el estuche de L'eggs, son famosos en todo el mundo. Muchos mercadólogos han sugerido que la presentación es la quinta P, junto con precio, producto, plaza y promoción. No obstante, la mayoría trata al empaque y el etiquetado como un elemento de la estrategia de producto.

EMPAQUE

Definimos el *empaque o presentación* como sigue:

- El ***empaque o presentación*** incluye las actividades de diseñar y producir el empaque o envoltura de un producto.

El *empaque* podría incluir hasta tres niveles de materiales. La loción para después de afeitarse Old Spice viene en una botella *(empaque primario)* que está en una caja de cartón delgado *(empaque secundario)* la cual se transporta en una caja de cartón corrugado *(empaque de embarque)* que contiene seis docenas de cajas de Old Spice.

El empaque se ha convertido en una potente herramienta de marketing. Los empaques bien diseñados pueden crear comodidad y valor promocional. Diversos factores han contribuido al uso creciente del empaque como herramienta de marketing:

- *Autoservicio:* Un número creciente de productos se vende en establecimientos de autoservicio. En un supermercado ordinario, que trabaja 15,000 artículos, el comprador medio pasa frente a unos 300 artículos por minuto. Dado que el 53% de las compras son de impulso, una presentación eficaz opera como un "comercial de cinco segundos". El empaque debe cumplir el papel de muchas de las tareas de ventas: atraer la atención, describir las características del producto, crear confianza en el consumidor y dar una impresión global favorable.
- *Prosperidad de los consumidores:* La creciente prosperidad de los consumidores implica que éstos están dispuestos a pagar un poco más por la comodidad, apariencia, confiabilidad y prestigio de los mejores empaques.
- *Imagen de la empresa y la marca:* Los empaques contribuyen al reconocimiento instantáneo de la empresa o marca. La Campbell Soup Company estima que el comprador medio ve su conocida lata roja y blanca 76 veces al año, creando el equivalente de $26 millones de dólares en publicidad.
- *Oportunidad de innovación:* Una presentación innovadora puede conferir grandes beneficios a los consumidores y utilidades a los productores. Softsoap acaparó el mercado de frascos con bombeo para suministrar jabón. Los suministradores de dentífrico con bombeo han capturado el 12% del mercado de los dentífricos porque son más cómodos y ensucian menos. Cheseborough-Pond aumentó sus ventas de barniz de uñas en un 22% después de introducir su novedoso aplicador Aziza Polishing Pen para las uñas.

En el último cambio de milenio, los bizantinos ya eran hábiles practicantes del proteccionismo: tenían monopolios del estado, y firmaban pactos comerciales con socios favoritos.

Desarrollar una presentación eficaz para un producto nuevo requiere varias decisiones. La primera tarea consiste en establecer el *concepto de presentación:* definir en qué debe *consistir* básicamente el empaque o qué debe *hacer* por el producto en cuestión. Luego hay que tomar decisiones respecto a elementos adicionales: tamaño, forma, materiales, color, texto y marca. Se deben tomar decisiones en cuanto a la cantidad de texto, uso de celofán u otros envoltorios o cubiertas transparentes, bandeja de plástico o de laminado, etc. También hay que decidir si se usarán dispositivos a prueba de alteraciones. Los diversos elementos del empaque se deben armonizar, y también deben ser congruentes con las decisiones en materia de precios, publicidad y otros elementos de marketing.

Se espera que en el nuevo milenio perduren los mismos argumentos proteccionistas acerca del comercio entre países y regiones que existen hoy.

Una vez diseñada la presentación, el empaque se debe probar. Se efectúan *pruebas de ingeniería* para asegurar que éste resista las condiciones normales; *pruebas visuales* para comprobar que la letra sea legible y los colores combinen; *pruebas de distribuidor* para asegurar que la presentación sea atractiva y fácil de manejar para los distribuidores; y *pruebas de consumidor* para garantizar una respuesta favorable de los consumidores.

A pesar de estas precauciones, ocasionalmente se aprueba un diseño de empaque con algún defecto básico:

- **Planter Lifesavers Company** A principios de 1992 la Planters Lifesavers Company introdujo un nuevo concepto de empaque para vender sus cacahuates (o manís). La empresa se inspiró en el éxito del café envasado en bolsas rectangulares al vacío e introdujo el maní recién tostado y salado Planters envasado al vacío. El objetivo era aprovechar la asociación entre el café recién tostado y el maní recién tostado. Los consumidores sí asimilaron la conexión entre los dos productos, pero con resultados desastrosos: poco después de que el maní llegó a los anaqueles de las tiendas de comestibles, la empresa matriz de Planters, Nabisco, comenzó a recibir llamadas de gerentes de supermercados molestos que preguntaban quién iba a pagar la limpieza de sus molinos de café. Al parecer, los consumidores estaban confundiendo el maní envasado al vacío con café y lo estaban llevando a los molinos de café de las tiendas. El nuevo empaque había salido en los tiempos en que había gran demanda de café saborizado. Debido a la forma abultada del maní la consistencia de los paquetes no era lisa y resultaba difícil leerlos bajo la iluminación de los supermercados. ¡Huelga decir que Planters desechó el empaque al vacío![32]

El desarrollo de una presentación eficaz puede costar varios cientos de miles de dólares y tomar varios meses. Las empresas deben prestar atención a las crecientes preocupaciones en el aspecto ecológico y de seguridad. La escasez de papel, aluminio y otros materiales sugiere que las empresas deben tratar de reducir el empaque. Muchos empaques terminan como botellas rotas y latas aplastadas que ensucian las calles y el campo. Todos estos empaques crean un grave problema de disposición de desechos sólidos, que requiere grandes cantidades de trabajo y energía. Por fortuna, muchas empresas se han vuelto "verdes": S. C. Johnson cambió el empaque del champú Agree Plus a una bolsa erguida que consume 80% menos de plástico. P&G eliminó las cajas de cartón exteriores de sus desodorantes Secret y Sure, ahorrando 3.4 millones de libras de cartón al año.

Cronología: El primer seguro contra incendios y contra la peste se propuso en Islandia en el año 1151; las pólizas de seguro de vida no aparecieron sino hasta la década de 1580, en Inglaterra.

- **Tetra Pak** Tetra Pak, una importante multinacional sueca, ofrece un ejemplo del poder de una presentación innovadora y de la orientación hacia los clientes. La empresa inventó un empaque "aséptico" que permite distribuir leche, jugos de fruta y otros alimentos líquidos perecederos sin refrigeración. Así, las lecheras pueden distribuir leche en un área más amplia sin invertir en camiones ni locales refrigerados. Los supermercados pueden colocar los productos empacados en Tetra Pak en anaqueles ordinarios y así ahorrar el costoso espacio en refrigeradores. El lema de Tetra es: "el empaque debe ahorrar más de lo que cuesta". Tetra Pak anuncia los beneficios de sus empaques directamente a los consumidores e incluso inicia programas de reciclaje para proteger el entorno.

ETIQUETADO

Las empresas deben rotular sus productos. La etiqueta puede ser una simple tarjeta adherida al producto o un gráfico de diseño complejo que forma parte del empaque. La etiqueta podría llevar sólo el nombre de la marca o abundante información. Incluso si la empresa prefiere una etiqueta simple, la ley podría requerir información adicional.

El etiquetado desempeña varias funciones. La primera es *identificar* el producto o marca; por ejemplo, el nombre Sunkist estampado en las naranjas. La etiqueta también podría *graduar* el producto; los duraznos enlatados son de grado A, B o C. La etiqueta podría *describir* el producto: quién lo hizo, dónde se hizo, cuándo se hizo, qué contiene, cómo debe usarse y cómo usarlo sin peligro. Por último, la etiqueta podría *promover* el producto mediante sus gráficos atractivos.

En algún momento las etiquetas pierden actualidad y necesitan renovarse. La etiqueta del jabón Ivory se ha rediseñado 18 veces desde la década de 1890, con cambios graduales en el tamaño y el diseño de las letras. La etiqueta de la gaseosa Orange Crush se modificó sustancialmente cuando los competidores comenzaron a mostrar frutas frescas y así lograron más ventas. Como respuesta, Orange Crush diseñó una etiqueta con nuevos símbolos que sugirieran frescura, en colores mucho más intensos y profundos.

Cronología: Los primeros contratos de intercambio entre países se celebraron entre Génova y Bizancio en la década de 1150.

Existen muchos antecedentes de cuestiones legales en torno al etiquetado y a la presentación. En 1914, la Ley de la Federal Trade Commission estipuló que etiquetas o empaques falsos o engañosos constituyen una competencia desleal. La Ley de Empaque y Etiquetado Justo, aprobada por el Congreso de Estados Unidos en 1967, establece requisitos que deben cumplir las etiquetas, fomentó los estándares de empaque voluntarios de las industrias, y permitió a dependencias federales crear reglamentos de empaque para industrias específicas. La Food and Drug Administration (FDA) ha exigido a los productores de alimentos procesados incluir información nutrimental que indique claramente la cantidad de proteínas, grasas, carbohidratos y calorías que contienen los productos, así como su contenido de vitaminas y minerales expresados como porcentajes de la dieta diaria recomendada. Hace poco la FDA lanzó una campaña para controlar las afirmaciones relativas a la salud que se hacen en los empaques de los alimentos tomando medidas contra el uso potencialmente engañoso de descripciones como "ligero", "rico en fibra" y "con bajo contenido de grasa". Los consumidoristas han cabildeado para que se aprueben leyes adicionales en materia de etiquetado que exijan *fechas abiertas* (para describir la frescura del producto), *precios unitarios* (para expresar el costo del producto en unidades de medida estándar), *etiquetado de graduación* (para calificar el nivel de calidad) y el *etiquetado de porcentaje* (para indicar el porcentaje de cada ingrediente importante).

RESUMEN

1. El producto es el primer elemento de la mezcla de marketing, y el más importante. La estrategia de producto requiere tomar decisiones coordinadas respecto a combinaciones de productos, líneas de productos, marcas, y empaque y etiquetado.
2. Al planear su oferta de mercado, la empresa debe tener muy claros los cinco niveles del producto. El beneficio básico es el beneficio o servicio fundamental que el cliente está comprando realmente. En el segundo nivel, el mercadólogo tiene que convertir el beneficio central en un producto genérico. En el tercer nivel, el mercadólogo prepara un producto esperado, un conjunto de atributos que los compradores normalmente esperan y convienen en recibir cuando compran el producto. En el cuarto nivel el mercadólogo prepara un producto aumentado que incluya servicios y beneficios adicionales que distingan la oferta de la empresa de la de sus competidores. En el quinto y último nivel el mercadólogo prepara un producto potencial, que abarca todos los aumentos y transformaciones que el producto podría sufrir en última instancia.
3. Los productos se pueden clasificar de varias formas. En términos de durabilidad y confiabilidad, los productos pueden ser bienes no duraderos, bienes duraderos, o servicios. En la categoría de bienes para consumidor, los productos son bienes de conveniencia (bienes de uso común, de impulso o de emergencia), bienes de comparación (homogéneos y heterogéneos), bienes de especialidad o bienes no buscados. En la categoría de bienes industriales, los productos pertenecen a una de tres categorías: materiales y componentes (materias primas y materiales y componentes fabricados), bienes de capital (instalaciones y equipos), o insumos y servicios comerciales (insumos operativos, artículos de mantenimiento y reparación, servicios de mantenimiento y reparación, servicios de asesoría comercial).
4. Casi todas las empresas venden más de un producto. Una mezcla de productos se puede clasificar según su amplitud, longitud, profundidad y consistencia. Estas cuatro dimensiones son las herramientas para desarrollar la estrategia de marketing de la empresa y

decidir cuáles líneas de productos deben hacer crecer, mantener, cosechar y desinvertir. Para analizar una línea de productos y decidir cuántos recursos deben invertirse en esa línea, los gerentes de línea de productos necesitan examinar las ventas y utilidades y el perfil de mercado.

5. Una empresa puede modificar el componente de producto de su mezcla de marketing alargando su línea de productos mediante estiramiento de línea (descendente, ascendente o en ambas direcciones), o rellenando su línea, modernizando sus productos, usando ciertos productos como presentación y depurando su línea de productos para eliminar los menos rentables.
6. El manejo de marcas es un aspecto importante de la estrategia de producto. Poner una marca es costoso y a veces tardado, y puede ser decisivo para un producto. Las marcas más valiosas tienen un valor de marca que se considera un activo importante de las empresas. Al pensar en una estrategia de marca las empresas deben decidir si usarán o no una marca; si producirán marcas de fabricante, o marcas de distribuidor o privadas; qué nombre de marca usar, y escoger entre extensiones de línea, extensiones de marca, multimarcas, marcas nuevas o marcas compartidas. Los mejores nombres de marca sugieren algo acerca de los beneficios del producto; sugieren cualidades del producto; son fáciles de pronunciar, reconocer y recordar; son distintivos; y no poseen significados o connotaciones negativas en otros países o idiomas.
7. Muchos productos físicos tienen que empacarse y etiquetarse. Los empaques bien diseñados pueden crear valor de comodidad para los clientes y valor promocional para los productores, y pueden actuar efectivamente como "comerciales de cinco segundos" del producto. Los mercadólogos desarrollan un concepto de presentación y lo prueban funcional y psicológicamente para asegurarse de que logre los objetivos deseados y sea compatible con la política pública y el sentir en cuestiones de ecología. Los productos físicos también requieren etiquetado para su identificación y tal vez para la graduación, descripción y promoción del producto. Quienes venden podrían estar obligados por ley a presentar cierta información en la etiqueta que proteja e informe a los consumidores.

APLICACIONES

CONCEPTOS DEL CAPÍTULO

1. Dé una definición del negocio básico de cada una de las siguientes empresas grandes. En otras palabras, ¿qué necesidades básicas busca satisfacer cada empresa? (a) General Motors, (b) Bayer (fabricante de la aspirina), (c) Fidelity Mutual Funds (fondos de inversión), (d) Sears, Roebuck & Co., (e) *U.S. News & World Report* (revista).

2. Casi todas las empresas prefieren desarrollar una línea de productos diversificada para no depender demasiado de un solo producto. No obstante, la empresa que produce y vende un solo producto tiene ciertas ventajas. Mencione algunas de ellas.

3. La American Marketing Association estableció el premio Edison en 1986 para reconocer la excelencia en la innovación de productos de consumo. Los ganadores (que son los productos mismos) se escogen con base en los siguientes criterios:

   Innovatividad del mercado—estrategia, posicionamiento, publicidad y promoción de ventas innovadoras, todo lo cual se traduce en éxito en el mercado

   Rentabilidad y durabilidad

   Innovatividad tecnológica

   Innovatividad de estructura del mercado—innovación al ser pionera de un nuevo mercado o reestructurar un mercado actual creando un nuevo segmento o dominando uno ya existente

   Valor perdurable

   Impacto sobre la sociedad—el producto mejora el estilo de vida del consumidor o amplía la libertad del consumidor escoger

Figura 1

Figura 2

Algunos productos que han ganado premios en el pasado son los cereales Healthy Choice de Kellogg, las galletas Reduced Fat Oreos de Nabisco, los Baked Tostitos de Frito-Lay y el té helado Arizona Iced Tea de Ferolito. Escoja cinco productos que, en su opinión, satisfagan los criterios antes mencionados, y explique por qué identificó esos productos como ganadores.

MARKETING Y PUBLICIDAD

1. Los dentífricos que hace Tom's of Maine se posicionan como amables con el entorno, con ingredientes naturales. El anuncio de la Figura 1 promueve el dentífrico con fluoruro de la empresa. ¿Qué beneficio básico tiene este producto? Indique los productos genérico, esperado y aumentado. Analice el anuncio y explique qué elementos de la estrategia de producto y de presentación se han incorporado en el tema y el texto del anuncio.

2. La Figura 2 muestra un anuncio de Zippo dirigido a mercados de negocios. Con base en este anuncio y lo que usted sabe de Zippo, analice la mezcla de productos de la empresa. ¿Por qué habría Zippo de poner su nombre de marca en los tres productos que se muestran en el anuncio? ¿Cómo clasificaría la estrategia de marca que este anuncio representa? ¿Qué implica esta estrategia acerca de cómo Zippo percibe el valor de su marca? Explique sus respuestas.

EL ENFOQUE TECNOLÓGICO

¿Qué hay en un nombre? Para los mercadólogos, los nombres de marca son activos valiosos que se deben escoger con cuidado. Algunas empresas contratan a una empresa de investigación de mercados especializada para crear y probar posibles nombres de marca, mientras que otras prefieren manejar el proceso internamente. Ahora los mercadólogos que siguen la filosofía de "hágalo usted mismo" pueden usar la tecnología de desarrollo de nombres que ofrece Namestormers.

El sitio Web de esta empresa (www.namestormers.com) explica cómo usar su software NamePro para generar nombres de marca y ofrece una demostración gratuita que se puede

bajar de la red. El sitio también explica NameWave, un servicio basado en la Web que presenta hasta 40 ideas de nombres para productos en las categorías seleccionadas por el usuario. ¿Qué ventajas tiene usar NamePro o NameWave? ¿Qué desventajas tiene? Si a usted le encargaran desarrollar el nombre de marca de un producto, escogería una de estas opciones? ¿Por qué sí o por qué no?

MARKETING PARA EL MILENIO

Como ya señalamos, Pampers es un constructor de marca agresivo en Internet y fuera de ella. Además de su programa publicitario tradicional, Pampers mantiene un sitio Web de valor agregado (www.pampers.com) que ofrece asesoría y respuestas a las preguntas de los padres acerca del desarrollo de los niños y —por supuesto— cómo enseñarles a ir al baño.

Visite el sitio de Pampers y curiosee en la sección "What's New" para ver el tipo de información que los padres pueden hallar ahí. Luego pase a la sección "Pampers Diapers" y haga clic en los dos vínculos que conducen a información acerca de la entrega a domicilio de Pampers y los establecimientos que venden Pampers en el área local del usuario. Después de introducir su código postal, usted verá anuncios de encabezado de varios detallistas. ¿Por qué habrían esos detallistas de querer vínculos con el sitio Web de Pampers? ¿Por qué Procter & Gamble destaca esos vínculos? ¿Cómo contribuye este sitio a la construcción de marcas de todos los detallistas participantes, además de Pampers?

USTED ES EL MERCADÓLOGO: PLAN DE MARKETING DE SONIC

Las decisiones acerca de los productos y las marcas son cruciales para el éxito de cualquier plan de marketing. Durante las etapas de planeación, los mercadólogos deben considerar diversas cuestiones relacionadas con la mezcla de productos, la longitud de la línea de productos, el valor de la marca y las estrategias de la marca.

En Sonic, usted está ayudando a Jane Melody a manejar líneas de productos y marcas para los equipos de sonido modulares de la empresa. Repase la situación actual de la empresa, el mercado meta y los datos de estrategia de producto que ya están en el plan de marketing. Luego conteste las preguntas que siguen para planear los programas de producto de Sonic (señalando la necesidad de investigaciones adicionales en caso de ser necesarias):

- *¿Cuál es el beneficio básico de su producto? ¿Qué elementos del producto potencial debería pensar en incorporar?*
- *¿Analice su mezcla de productos y su línea de productos actuales. ¿Qué cambios específicos recomienda, y por qué?*
- *¿Qué atributos y beneficios sugiere la marca Sonic?*
- *¿Qué extensiones de línea y de marca específicas, marcas nuevas u otras estrategias de marca recomienda usted para Sonic, y por qué?*

Considere cómo sus respuestas a estas preguntas van a influir en la labor de marketing de Sonic. Luego, según le indique su profesor, resuma sus recomendaciones en un plan de marketing por escrito.

NOTAS

1. T. L. Stanley, "Brand Builders: Bio-Genetics at A&E", *Brandweek*, 6 de abril de 1998, pp. 22-23
2. Esta exposición se adaptó de Theodore Levitt, "Marketing Success through Differentiation—of Anything", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1980, pp. 83-91. Hemos añadido el primer nivel, el beneficio básico, a la exposición de Levitt.
3. Vea Harper W. Boyd Jr. y Sidney Levy, "New Dimensions in Consumer Analysis", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1963, pp. 129-40.

4. Theodore Levitt, *The Marketing Mode* (Nueva York: McGraw-Hill, 1969), p. 2.
5. Puede encontrar algunas definiciones en *Dictionary of Marketing Terms*, ed. Peter D. Bennett (Chicago: American Marketing Association, 1995). Vea también Patrick E. Murphy y Ben M. Enis, "Classifying Products Strategically", *Journal of Marketing*, julio de 1986, pp. 24-42.
6. Esta ilustración se encuentra en Benson P. Shapiro, *Industrial Product Policy: Managing the Existing Product Line* (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, septiembre de 1977), pp. 3-5, 98-101.
7. Vea David A. Aaker, "Should You Take Your Brand to Where the Action Is?" *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1997, pp. 135-43.
8. Vea Steuart Henderson Britt, "How Weber's Law Can Be Applied to Marketing", *Business Horizons*, febrero de 1975, pp. 21-29.
9. Vea Jean-Noel Kapferer, *Strategic Brand Management: New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity* (London: Kogan Page, 1992), pp. 38 y sigs.; Jennifer L. Aaker, "Dimensions of Brand Personality", *Journal of Marketing Research*, agosto de 1997, pp. 347-56.
10. David A. Aaker, *Building Strong Brands* (Nueva York: Free Press, 1995). Vea también Kevin Lane Keller, *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998).
11. Aaker, *Building Strong Brands*. Vea también Patrick Barwise et al., *Accounting for Brands* (London: Institute of Chartered Accountants in England and Wales, 1990); y Peter H. Farquhar, Julia Y. Han y Yuji Ijiri, "Brands on the Balance Sheet", *Marketing Management*, invierno de 1992, pp. 16-22. El valor de la marca debe reflejar no sólo el valor capitalizado de las utilidades incrementales del uso actual del nombre de marca, sino también el valor de su posible extensión a otros productos.
12. Kurt Badenhausen con Joyce Artinian y Christopher Nikolov, "Most Valuable Brands", *Financial World*, septiembre-octubre de 1997, pp. 62-63.
13. Evan Schwartz, "The Brand Man", *Context*, verano de 1998, pp. 54-58.
14. Margaret Webb Pressler, "The Power of Branding", *Washington Post*, 27 de julio de 1997, p. H1.
15. Scott Davis y Darrell Douglass, "Holistic Approach to Brand Equity Management", *Marketing News*, 16 de enero de 1995, pp. 4-5.
16. John F. Geer Jr., "Brand War on Wall Street", *Financial World*, 20 de mayo de 1997, pp. 54-63.
17. Si desea leer más, vea Brian F. Harris y Roger A. Strang, "Marketing Strategies in the Age of Generics", *Journal of Marketing*, otoño de 1985, pp. 70-81.
18. "President's Choice Continues Brisk Pace", *Frozen Food Age*, marzo de 1998, pp. 17-18; Warren Thayer, "Loblaw's Exec Predicts: Private Label to Surge", *Frozen Food Age*, mayo de 1996, p. 1.
19. Citado en "Trade Promotion: Much Ado About Nothing", *Promo*, octubre de 1991, p. 37.
20. Vea Paul S. Richardson, Alan S. Dick y Arun K. Jain, "Extrinsic and Intrinsic Cue Effects on Perceptions of Store Brand Quality", *Journal of Marketing*, octubre de 1994, pp. 28-36.
21. Patricia Nakache, "Secrets of the New Brand Builders", *Fortune*, 22 de junio de 1998, pp. 167-70.
22. Vea Kim Robertson, "Strategically Desirable Brand Name Characteristics", *Journal of Consumer Marketing*, otoño de 1989, pp. 61-70.
23. John Burgess, "$60,000 for One Good Word; Firms May Pay Through the Nose for a Name", *Washington Post*, 21 de octubre de 1996, p. F19.
24. Vea Steven M. Shugan, "Branded Variants", *1989 AMA Educators' Proceedings* (Chicago: American Marketing Association, 1989), pp. 33-38.
25. Robert McMath, "Product Proliferation", *Adweek (ed. oriental) Superbrands 1995 Supplement*, 1995, pp. 34-40; John A. Quelch y David Kenny, "Extend Profits, Not Product Lines", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1994, pp. 153-60; y Bruce G. S. Hardie, Leonard M. Lodish, James V. Kilmer, David R. Beatty, *et al.*, "The Logic of Product-Line Extensions", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1994, pp. 53-62.
26. Al Ries y Jack Trout, *Positioning: The Battle for Your Mind* (Nueva York: McGrawHill, 1981).
27. De Srinivas K. Reddy, Susan L. Holak y Subodh Bhat, "To Extend or Not to Extend: Success Determinants of Line Extensions", *Journal of Marketing Research*, mayo de 1994, pp. 243-62. Vea también Morris A. Cohen, Jehoshua Eliashberg y Teck H. Ho, "An Anatomy of a Decision-Support System for Developing and Launching Line Extensions", *Journal of Marketing Research*, febrero de 1997, pp. 117-29; V. Padmanabhan, Surendra Rajiv y Kannan Srinivasan, "New Products, Upgrades, and New Releases: A Rationale for Sequential Product Introduction", *Journal of Marketing Research*, noviembre de 1997, pp. 456-72.
28. Julia Flynn, "Then Came Branson", *Business Week*, 26 de octubre de 1998, pp. 116-20.
29. Barbara Loken y Deborah Roedder John, "Diluting Brand Beliefs: When Do Brand Extensions Have a Negative Impact?" *Journal of Marketing*, julio de 1993, pp. 71-84; Deborah Roedder John, Barbara Loken y Christohper Joiner, "The Negative Impact

of Extensions: Can Flagship Products Be Diluted", *Journal of Marketing*, enero de 1998, pp. 19-32; Susan M. Broniarcyzk y Joseph W. Alba, "The Importance of the Brand in Brand Extension", *Journal of Marketing Research*, mayo de 1994, pp. 214-28 (todo este número de *JMR* está dedicado a las marcas y el valor de la marca).

30. Vea Mark B. Taylor, "Cannibalism in Multibrand Firms", *Journal of Business Strategy*, primavera de 1986, pp. 69-75.
31. Bernard L. Simonin y Julie A. Ruth, "Is a Company Known by the Company It Keeps? Assesing the Spillover Effects of Brand Alliances on Consumer Brand Attitudes", *Journal of Marketing Research*, febrero de 1998, pp. 30-42.
32. Robert M. McNath, "Chock Full of (Pea)nuts", *American Demographics*, abril de 1997, p. 60.

CAPÍTULO

14

Diseño y administración de servicios

En este capítulo examinaremos las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se definen y clasifican los servicios?
- ¿Qué diferencia hay entre bienes y servicios?
- ¿Cómo pueden las empresas de servicios mejorar su diferenciación, calidad y productividad?
- ¿Cómo pueden las empresas que producen bienes mejorar sus servicios de apoyo a clientes?

MARKETING *según Kotler*

Todo negocio es un negocio de servicios: su empresa no es una empresa de productos químicos; es un negocio de servicios de productos químicos.

La teoría y práctica del marketing se desarrollaron en un principio en relación con productos físicos como dentífricos, automóviles y acero. Sin embargo, una de las principales megatendencias de los últimos años ha sido el extraordinario crecimiento de los servicios. En Estados Unidos, los empleos en servicios ya representan el 79% de todos los empleos y el 74% del producto interno bruto. Según el Bureau of Labor Statistics, las ocupaciones en servicios representarán todo el crecimiento neto en el empleo hasta el año 2005.[1] Estas cifras han dado pie a un interés creciente en los problemas especiales del marketing de servicios.[2]

LA NATURALEZA DE LOS SERVICIOS

Las industrias de servicios son muy variadas. El sector gobierno, con sus cortes, servicios de empleo, hospitales, agencias de préstamos, servicios militares, departamentos de policía y bomberos, oficinas de correos, dependencias reguladoras, y escuelas, está en el negocio de los servicios. El sector privado sin fines de lucro, con sus museos, beneficencias, iglesias, universidades, fundaciones y hospitales, está en el negocio de los servicios. Una buena parte del sector de negocios, con sus aerolíneas, bancos, hoteles, empresas de seguros, bufetes de abogados, consultoras gerenciales, consultorios médicos, empresas de cine, talleres de reparación y agencias de bienes raíces, está en el negocio de los servicios. Muchos trabajadores del sector manufacturero, como operadores de computadora, contadores, y asesores legales, son en realidad proveedores de servicios. De hecho, ellos constituyen una "fábrica de servicios" que presta servicios a la "fábrica de bienes".

Definimos un servicio como sigue:

- Un ***servicio*** es cualquier acto o desempeño que una parte puede ofrecer a otra y que es en esencia intangible y no da origen a la propiedad de algo. Su producción podría estar ligada o no a un producto físico.

Los servicios también están apareciendo en Internet. Basta navegar un poco en la Web para toparse con proveedores de servicios virtuales. Los "ayudantes virtuales" procesan textos, planean eventos y se encargan de tareas rutinarias de la oficina; los consultores en línea proporcionan asesoría por correo electrónico. He aquí un ejemplo:

- **StockObjects y Virtual Growth, Inc., de Manhattan StockObjects,** basado en la ciudad de Nueva York, vende una biblioteca basada en Web de imágenes animadas, modelos tridimensionales y otros elementos multimedia para sitios Web. Cuando StockObjects requirió algo de ayuda financiera, recurrió a otra de las empresas del "Callejón del Silicio" ("Silicon Alley") de Nueva York, Virtual Growth, Inc., para solicitar su servicio de "CFO [funcionario financiero en jefe] virtual". El funcionario operativo en jefe de StockObjects inserta los datos financieros de la empresa en una plantilla del software Excel preparada por Virtual Growth, y el programa genera un balance general y proyecciones de flujos de efectivo. Las hojas de cálculo se envían por correo electrónico a Virtual Growth, y la empresa asigna un contador público certificado (CPA) para que interprete los datos y asesore a StockObjects en cuanto a estrategia. Virtual Growth presta otros varios servicios financieros y fiscales a StockObjects, pero el total apenas asciende a $1,700 dólares al mes. La contratación de un CFO de tiempo completo costaría $100,000 al año o más.[3]

Marketing del milenio: Producir una versión especial del producto que tenga posibilidades de convertirse en objeto de colección: unos blue jeans podrían llevar una etiqueta que diga "Hecho en 2000".

Los fabricantes y distribuidores pueden utilizar una estrategia de servicios para diferenciarse. Acme Construction Supply de Portland, Oregon, ha invertido más de $135,000 en su servicio de entrega Night Owl: el personal de Acme deposita los materiales pedidos en cajas de seguridad en los sitios de construcción durante la noche, de modo que estén disponibles a primera hora al día siguiente. El jefe de equipo regional de la empresa dice: "La gente que es exageradamente sensible a los precios no usa nuestro servicio, pero sí la gente que ve el valor total que proporcionamos. Y nuestro método intimida mucho a la competencia. Sus vendedores tienen que caminar por donde están nuestras cajas de entrega todos los días para realizar sus visitas."[4]

CATEGORÍAS DE MEZCLA DE SERVICIOS

La oferta de una empresa al mercado a menudo incluye ciertos servicios. El componente de servicio puede ser una parte principal o secundaria de la oferta total. Podemos distinguir cinco categorías de ofertas:

1. *El bien tangible puro:* La oferta consiste primordialmente en un bien tangible, como jabón, dentífrico o sal. El producto no va acompañado de servicios.
2. *El bien tangible con servicios anexos:* La oferta consiste en un bien tangible acompañado por uno o más servicios. Levitt observa que "cuanto más tecnológicamente sofisticado es el producto genérico (p. ej., automóviles y computadoras) más dependen sus ventas de la calidad y disponibilidad de los servicios al cliente que lo acompañan (p. ej., salas de exhibición, entrega, reparaciones y mantenimiento, ayudas de aplicación, capacitación de operadores, asesoría en la instalación, cumplimiento de garantías). En este sentido, es probable que General Motors esté más orientada hacia los servicios que hacia la fabricación. Sin sus servicios, sus ventas se marchitarían."[5] Vea *Profundice en el estudio del marketing*, "Venta de servicios de manera rentable".
3. *El híbrido:* La oferta consiste en bienes y servicios por partes iguales. Por ejemplo, la gente acude a restaurantes tanto por los alimentos como por el servicio.
4. *Servicio principal con bienes y servicios secundarios anexos:* La oferta consiste en un servicio principal acompañado de servicios adicionales o bienes de apoyo. Por ejemplo, los pasajeros de una aerolínea compran un servicio de transporte. El viaje incluye algunos bienes tangibles, como alimento y bebidas, un talón de pasaje, y una revista de la aerolínea. El servicio requiere un bien de capital intensivo —un avión— para su prestación, pero el artículo principal es un servicio.
5. *El servicio puro:* La oferta consiste primordialmente en un servicio. Como ejemplos podemos citar el cuidado de niños, la psicoterapia y los masajes.

Marketing del milenio: Emitir ediciones especiales para el milenio que hagan que la gente se fije en la línea de productos de la empresa.

Debido a la variabilidad de esta mezcla de bienes-servicios, es difícil generalizar acerca de los servicios sin hacer distinciones adicionales. Sin embargo, podemos hacer unas cuantas generalizaciones con cierta confianza:

Primera, los servicios varían en cuanto a si son *basados en equipos* (lavados de coches automatizados, máquinas expendedoras) o *basados en personas* (lavado de ventanas, servicios contables). Los servicios basados en personas varían en cuanto a los trabajadores que los prestan: no capacitados, capacitados o profesionales.

Segunda, algunos servicios requieren la *presencia del cliente* y otros no. La cirugía cerebral requiere la presencia del cliente, pero la reparación de un automóvil no. Si el cliente tiene que estar presente, el proveedor del servicio debe tomar en cuenta sus necesidades. Por ejemplo, los operadores de salones de belleza invierten en la decoración de su establecimiento, ponen música de fondo y platican con la cliente.

Tercera, los servicios difieren en cuanto a si satisfacen una *necesidad personal* (servicios personales) o una *necesidad de negocios* (servicios de negocios). Los médicos no cobran lo mismo por un examen físico practicado a un paciente privado que a un empleado cubierto por un plan de seguro médico prepagado de una empresa. Los proveedores de servicios por lo regular desarrollan diferentes programas de marketing para los mercados personal y de negocios.

Cuarta, los proveedores de servicios difieren en cuanto a sus *objetivos* (lucro o no lucro) y *propiedad* (públicos o privados). Estas dos características, al cruzarse, dan lugar a cuatro tipos de organizaciones muy distintas. Los programas de marketing de un hospital propiedad de inversionistas privados difieren de los de un hospital privado de beneficencia o de un hospital del gobierno.[6]

CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS Y SUS IMPLICACIONES DE MARKETING

Marketing del milenio: Una empresa podría hacer un propósito de nuevo milenio similar a los propósitos de Año Nuevo, a fin de difundir sus esperanzas para el futuro.

Los servicios tienen cuatro características principales que afectan considerablemente el diseño de los programas de marketing: intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad e imperdurabilidad.

Intangibilidad

Los servicios son intangibles. A diferencia de los productos físicos, los servicios no se pueden ver, degustar, tocar, escuchar u oler antes de comprarse. La persona que se somete a cirugía de remozamiento del rostro no puede ver los resultados exactos antes de la compra, y el paciente en el consultorio del psiquiatra no puede conocer el desenlace exacto.

A fin de reducir la incertidumbre, los compradores buscan indicios de la calidad del servicio. Ellos hacen inferencias acerca de la calidad con base en el lugar, personal, equipo, material de comunicación, símbolos y precio que ven. Por tanto, la tarea del proveedor de servicios

Venta de servicios de manera rentable

Ahora que los márgenes de utilidades de los productos que venden las empresas se están encogiendo, las empresas están tratando de ganar más dinero con los servicios que prestan. A veces, se cobra por servicios que antes se prestaban gratuitamente. En otros casos, se ha aumentado el precio de los servicios. Los concesionarios automovilísticos ahora obtienen la mayor parte de sus utilidades de los servicios de financiamiento, seguros y reparación, no de la venta de automóviles. Muchos fabricantes de automóviles, entre ellos Ford Motor, General Motors y Honda, están instando a los concesionarios a que construyan talleres de servicio autónomos en lugares apropiados. Los concesionarios también están ofreciendo transporte de ruta fija, servicios de fax y computadora, y boutiques que venden artículos relacionados con los automóviles. El nuevo taller de servicio en Butler, Nueva Jersey, hasta tiene un salón de manicure.[a]

He aquí siete formas en que los fabricantes pueden crear negocios de servicios:

1. *Presentar el producto como una solución de sistemas:* En lugar de vender sólo sus productos —sustancias químicas, computadoras, maquinaria y equipo— la empresa puede incorporar esos productos en programas de servicio que satisfagan más necesidades del cliente. Este tipo de servicio ha sido un factor importante para la recuperación de IBM. El fabricante de computadoras ahora ayuda a los negocios a desarrollar, implementar y mantener sistemas de computación que incluyen redes, intrarredes y sitios de comercio electrónico. IBM proporciona el equipo —suyo y de otros proveedores— y luego da servicio al sistema. Las soluciones de sistemas ya representan el 25% de las ventas de IBM.[b]
2. *Presentar los servicios internos como servicios externos que pueden venderse:* Algunas empresas venden alguna aptitud interna a otras empresas. Xerox desarrolló un programa de capacitación de la fuerza de ventas muy eficaz y luego decidió lanzar Xerox Learning Systems para vender su sistema de capacitación a otras empresas.
3. *Atender a otras empresas desde las instalaciones físicas de la empresa:* Las empresas que manejan una instalación física a menudo se dan cuenta de que pueden vender a otros los servicios de esta instalación. Kimberly-Clark, situado en Neenah, Wisconsin, opera y mantiene su propia flotilla de aviones corporativos, y ha expandido su capacidad para prestar y vender servicios de mantenimiento y renovación a otras empresas que operan aviones corporativos.
4. *Ofrecerse a administrar las instalaciones físicas o procesos de negocios de otras empresas:* En Johnson Controls, un fabricante de termostatos y sistemas de energía, ingenieros de diseño que antes estaban confinados a sus cubículos y casi conectados a sus computadoras ahora acuden a los edificios de sus clientes para manejar los sistemas de calefacción y enfriamiento que ayudaron a crear. Xerox, como parte de su transformación de un fabricante de copiadoras a "la empresa de documentos", no sólo ha asumido las tareas de copiado de 4,300 empresas grandes, sino que también opera cuartos de correspondencia enteros y envía millones de documentos a todo el mundo. Xerox Business Services, iniciada en 1992, es la "rama de *outsourcing* de Xerox", y recibió el Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige por servicio en 1997.[c]
5. *Vender servicios financieros:* Las empresas que fabrican equipos a menudo descubren que pueden obtener utilidades si financian las compras de sus clientes. General Electric se convirtió en una de las grandes empresas del mundo fabricando productos como

(continúa)

es "administrar los indicios", "hacer tangible lo intangible."[7] Mientras que los mercadólogos de productos enfrentan el reto de añadir ideas abstractas, los mercadólogos de servicios enfrentan el reto de añadir pruebas físicas e imágenes a ofertas abstractas. Considere las siguientes imágenes tangibles: "Usted está en buenas *manos* con Allstate"; "Tengo un trozo de la *piedra*" (Prudential).

Supongamos que un banco se quiere posicionar como el banco "rápido"; podría hacer tangible tal estrategia de posicionamiento con la ayuda de varias herramientas de marketing:

Marketing del milenio: Una empresa podría aprovechar el milenio como ocasión para dedicar una porción de sus ventas a una causa caritativa digna.

1. *Lugar:* El entorno físico debe tener connotaciones de servicio rápido. El exterior y el interior deben tener líneas limpias. La disposición de los escritorios y el flujo de tráfico se deben planear con cuidado. Las colas de espera no deben ser demasiado largas.
2. *Personal:* Los empleados deben estar ocupados. Debe haber un número suficiente de empleados para manejar la carga de trabajo.
3. *Equipo:* El equipo —computadoras, copiadoras, escritorios— debe ser y verse como "de vanguardia."
4. *Material de comunicaciones:* Los materiales de comunicación —texto y fotografías— deben sugerir eficiencia y velocidad.
5. *Símbolos:* El nombre y el símbolo deben sugerir un servicio rápido.
6. *Precio:* El banco podría anunciar que depositará $5 dólares en la cuenta de cualquier cliente que haga fila más de cinco minutos.

Los mercadólogos de servicios deben poder transformar los servicios intangibles en beneficios concretos. Considere a Dun & Bradstreet:

(continuación)

refrigeradores y bombillas. Sin embargo, la unidad de General Electric que más rápidamente está creciendo hoy es GE Capital, formada por 28 negocios que van desde tarjetas de crédito hasta arrendamiento de camiones y venta de seguros. Sus $40,000 millones de dólares de ingresos anuales representaron cerca del 40% de las ganancias netas de General Electric en 1997, en comparación con el 29% en 1990. En Alemania, el gigante de la electrónica Siemens gana tanto por intereses como por sus operaciones de fabricación. Ahora la empresa está creando su propio banco interno, Siemens Financial Services, para convertir a la división de finanzas corporativas, que tradicionalmente era una gran gastadora, en un centro de utilidades.[d]

6. *Incursionar en servicios de distribución:* Los fabricantes pueden poseer y operar expendios de venta al detalle para sus productos. Hart Schaffner and Marx es en esencia un fabricante de ropa que también opera una serie de cadenas de venta de ropa al detalle. Quaker Oats, el fabricante de cereales, maneja varias cadenas de restaurantes. Muchos fabricantes también operan tiendas de fábrica, y algunos han abierto sus propias tiendas importantes. Sara Lee, por ejemplo, ahora opera 203 tiendas de fábrica L'eggs/Hanes/Bali/Playtex, un incremento de 53 desde 1995. La empresa también opera 53 tiendas Coach, 42 tiendas Champion, 13 tiendas Sara Lee y dos tiendas Hanes Mill Outlet. Nike, que solía mirar con desdén la idea de que su mercancía se vendiera con descuento, ahora lo hace en sus propias tiendas. La empresa opera 49 tiendas de fábrica además de 11 tiendas NikeTown que venden a precio de lista. En Chicago, la Sony Gallery (la primera de su especie) se diseñó para realzar la imagen de Sony, pero trabaja todos los productos electrónicos para consumidor que Sony fabrica.[e]

7. *Utilizar la Internet para crear nuevas ofertas de servicio:* Muchos fabricantes están ofreciendo una serie de servicios a clientes en la Web. El productor de software Intuit, de Palo Alto, ha creado servicios de Web (www.quicken.com) que se integran a sus programas para el escritorio. El programa QuickenMortgage permite a usuarios del software Quicken conocer las ofertas de seis otorgantes de préstamos hipotecarios y efectuar transacciones con ellos. Aunque todos los servicios de quicken.com son gratuitos (hasta ahora), la empresa podría añadir servicios con fines de lucro, como una Tabla de Impuestos. Incluso si los servicios son gratuitos, Intuit obtiene ganancias de sus socios publicitarios y de servicio. Trend Micro, el fabricante de software antivirus de Cupertino, California, ofrece a los clientes de su producto personal PC-Cillin un servicio de Hospital de Virus por $20 dólares al año. Los clientes pueden enviar cualquier virus desconocido por correo electrónico a los expertos en virus de Trend Micro situados en todo el mundo, y reciben una vacuna en 24 horas.

[a]Earle Eldridge, "Car Dealers Build Stand-alone Service Centers", *USA Today*, 21 de agosto de 1997, pp. B1-B2.
[b]David Einstein, "Bigger and Bluer than Ever/Resurgent IBM Thrives by Meeting Technology Needs for U.S. Business", *San Francisco Chronicle*, 30 de noviembre de 1998, p. E1.
[c]Del Jones, "Copying Chores Earn Xerox Recognition", *USA Today*, 16 de octubre de 1997, p. B4.
[d]Reed Abelson, "Hints of Change at GE Capital as Financial Companies Lose Favor", *New York Times*, 2 de octubre de 1998, p. D1; Laura Covill, "Siemens the Financial Engineer", *Euromoney*, agosto de 1998, pp. 65-66.
[e]Richard Halverson, "Bypassing the Marketers in the Middle", *Discount Store News*, 11 de mayo de 1998, pp. 70,108.
Fuentes: Vea también Irving D. Canton, "Learning to Love the Service Economy", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1984, pp. 89-97; Mack Hanan, *Profits Without Products: How to Transform Your Product Business into a Service* (Nueva York: Amacom, 1992); y Ronald Henkoff, "Service Is Everybody's Business", *Fortune*, 27 de junio de 1994, pp. 48-60.

- **Dun & Bradstreet** Dun & Bradstreet es una empresa de $2,000 millones de dólares con excelente reputación. Su base de datos de 11 millones de empresas estadounidenses es tan completa que D&B se ha convertido en una especie de agencia de inteligencia central para compradores y vendedores. Sus 600 vendedores de campo, por ejemplo, ayudan a las empresas a determinar la calidad crediticia de sus clientes. El vicepresidente senior de marketing de D&B dice: "Si visitamos al gerente de crédito de un banco, investigamos la cartera de clientes del banco y, utilizando la información de nuestra base de datos, los calificamos con base en su calidad crediticia y estabilidad, y decimos 'Ustedes tienen X% de clientes en la categoría de alto riesgo, y X% en la de bajo riesgo."[8]

El número 3 en la lista de los Diez Mejores Automóviles del 2000 compilada por *Fortune* lo ocupa el Mercedes sedán de lujo clase S, con un sistema de navegación que puede controlarse con la voz, con controles en el volante o con controles junto a la pantalla.

Inseparabilidad

Los servicios por lo regular se producen y consumen simultáneamente. Esto no sucede con los bienes físicos, que se fabrican, se colocan en inventario, se distribuyen a través de varios intermediarios, y se consumen posteriormente. Si una persona presta el servicio, el proveedor forma parte del servicio. Puesto que el cliente también está presente cuando se produce el servicio, la interacción proveedor-cliente es una característica especial del marketing de servicios. Tanto el proveedor como el cliente pueden afectar el resultado.

En el caso de los servicios de entretenimiento y profesionales, a los compradores les interesa mucho el proveedor específico. No es el mismo concierto si los integrantes de Pearl Jam se enferman y los sustituye Marie Osmond, o si Don Nadie se encarga de la defensa legal porque el abogado F. Lee Bailey no está disponible. Cuando los clientes tienen marcadas preferencias por los proveedores, el precio se aumenta para racionar el tiempo limitado del proveedor preferido.

Hay varias estrategias para superar esta limitación. El proveedor de servicios puede aprender a trabajar con grupos más grandes. Los psicoterapeutas han pasado de la terapia individual a la terapia de grupos pequeños y luego a grupos de más de 300 personas en un gran salón de hotel. El proveedor de servicios puede aprender a trabajar con mayor rapidez: el psicoterapeuta puede dedicar 30 minutos a cada paciente en lugar de 50 minutos, y así atender a más pacientes. La organización de servicio puede capacitar a más proveedores de servicios y acrecentar la confianza del cliente, como H&R ha hecho con su red nacional de consultores fiscales capacitados.

Variabilidad

La Estación Espacial Internacional ha sido descrita como "el empeño científico y tecnológico internacional más grande de la historia". En él participan 16 naciones y no se espera terminarlo antes de 2004.

Puesto que los servicios dependen de quién los presta y de dónde se prestan, son muy variables. Algunos doctores saben tratar muy bien a sus pacientes; otros no les tienen tanta paciencia. Algunos cirujanos son muy hábiles para realizar cierta operación; otros no tienen tanto éxito. Los compradores de servicios son conscientes de tal variabilidad y a menudo hablan con otros antes de escoger un proveedor de servicios.

Las empresas de servicios pueden tomar tres medidas en cuanto a control de calidad. La primera es invertir en buenos procedimientos de contratación y capacitación. Reclutar a los empleados de servicio correctos y proporcionarles una capacitación excelente es crucial, bien si los empleados son profesionales altamente capacitados u obreros no calificados. He aquí dos ejemplos:

- **The Horn Group** Este grupo, basado en California, presta servicios de relaciones públicas a los poderosos fabricantes de software y consultores de tecnología del Valle del Silicio. La fundadora Sabrina Horn invierte mucho en capacitar a sus empleados y elevar el estado de ánimo y el entusiasmo. Ella ha creado programas educativos que incluyen seminarios durante al almuerzo con temas que van desde cómo redactar un boletín de prensa hasta cómo administrar una cuenta. Los empleados también reciben reembolso de colegiaturas si quieren continuar su educación. En cuanto a diversión, el Horn Group patrocina noches de boliche o cacerías de basura para fomentar la creatividad y el trabajo en equipo y dar a los empleados una oportunidad de cultivar la camaradería y relajarse juntos.[9]

- **ISS International Service System AS** En una industria caracterizada por trabajadores poco calificados y alta rotación de personal, ISS, un servicio comercial de limpieza, capacita a sus empleados de forma incesante. Considere el programa que ISS utiliza en la división que da servicio a empresas pequeñas. Durante los primeros seis meses en el empleo, los empleados reciben capacitación en técnicas de limpieza, como qué sustancias usar para desmanchar superficies y materiales específicos, así como en seguridad. Luego los empleados pasan de la química aplicada a la economía aplicada: aprenden a interpretar los contratos de cada cliente, y cómo la rentabilidad del cliente contribuye a la de ISS. La capacitación hace que los empleados sientan que son la clave para la rentabilidad tanto del cliente como de la empresa.[10]

El proyecto para el milenio de Woodbury, Nueva Jersey, consiste en hacer que una réplica del bergantín Phoenix, en el que su fundador inglés, Henry Wood, vino a América, haga el viaje en la otra dirección tripulado por jóvenes de ambas ciudades.

El segundo paso es estandarizar el proceso de prestación de servicios en toda la organización. Esto se facilita preparando un *plano de servicios* que muestra sucesos y procesos en un diagrama de flujo, con el objetivo de reconocer puntos de fallo potencial. La figura 14.1 muestra un plano de servicios de una organización que entrega flores en todo el país.[11] La acción del cliente se limita a llamar por teléfono, tomar decisiones y colocar un pedido. Tras bambalinas, la organización de florería reúne las flores, las coloca en un florero, las entrega y cobra la factura. Cualquiera de estas actividades puede hacerse bien o mal.

El tercer paso es monitorear la satisfacción del cliente mediante sistemas de quejas y sugerencias, sondeos de clientes y compras de comparación.

Imperdurabilidad

Los servicios no pueden almacenarse. Algunos doctores cobran a los pacientes cuando no se presentan a una cita, porque el valor del servicio sólo existía en ese punto. El hecho de que los servicios sean imperdurables no es un problema cuando la demanda es constante. Si la demanda fluctúa, las empresas de servicios tienen problemas. Por ejemplo, las empresas de transporte público tienen que poseer mucho más equipo a causa de la demanda en las horas pico que el que necesitarían si la demanda fuera uniforme durante todo el día.

Sasser ha descrito varias estrategias para mejorar la congruencia entre la demanda y la oferta de un negocio de servicios.[12]

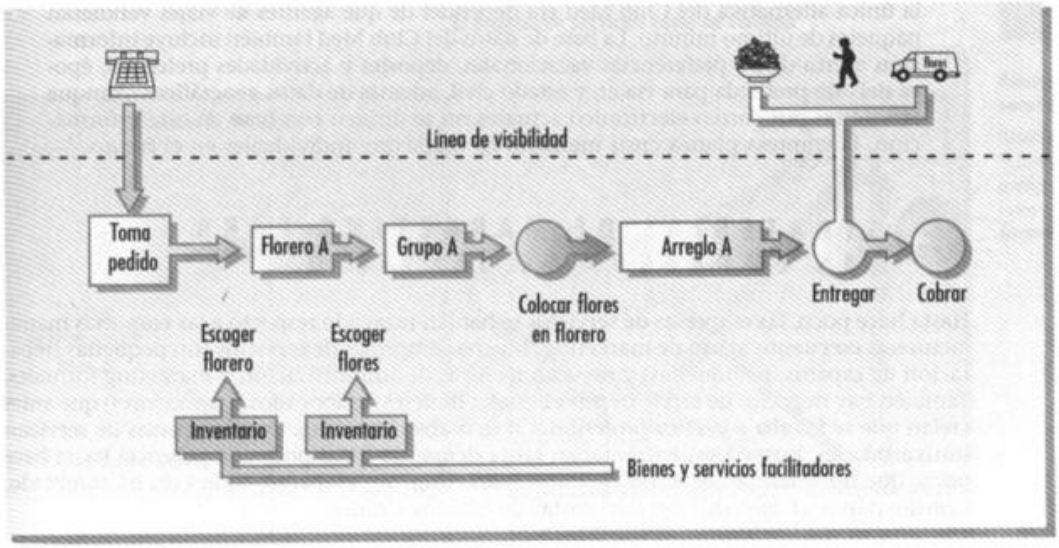


FIGURA 14.1

Mapa de proceso de prestación de servicio: entrega de flores a todo el país

Fuente: Adaptado de G. Lynn Shostack, "Service Positioning Through Structural Change", *Journal of Marketing*, enero de 1987, p. 29. Reproducción autorizada por la American Marketing Association.

En el lado de la oferta:

- Los *diferenciales de precios* desplazan una parte de la demanda a los periodos flojos. Como ejemplos podemos citar precios bajos en las funciones de cine de la tarde, y descuentos en el alquiler de automóviles durante el fin de semana.
- Se puede cultivar la *demanda fuera de las horas pico*. McDonald's abrió un servicio de desayunos, y los hoteles inventaron los fines de semana de minivacaciones.
- Se pueden desarrollar *servicios complementarios* durante las horas pico que ofrezcan alternativas a los clientes que esperan, como salas de coctel en los restaurantes y cajeros automáticos en los bancos.
- Los *sistemas de reservación* son una forma de controlar el nivel de la demanda. Las líneas aéreas, hoteles y médicos los utilizan mucho.

En el lado de la oferta:

- Se pueden contratar *empleados de medio tiempo* para atender la demanda pico. Las universidades contratan profesores de medio tiempo cuando las inscripciones aumentan, y los restaurantes solicitan meseros de medio tiempo cuando los necesitan.
- Se pueden introducir *rutinas de eficiencia*. Los empleados sólo realizan las tareas indispensables durante los periodos pico. Los paramédicos ayudan a los médicos durante los periodos en que están muy ocupados.
- Se puede fomentar una *mayor participación de los consumidores*. Los consumidores llenan sus propios expedientes médicos o meten en bolsas sus propias compras.
- Se pueden desarrollar *servicios compartidos*. Varios hospitales pueden compartir las compras de equipos médicos.
- Se pueden crear *instalaciones para una expansión futura*. Un parque de diversiones compra los terrenos circundantes para un desarrollo posterior.

Washington, D.C. celebra su bicentenario en el 2000, además del milenio.

El Club Med ideó una solución única al problema de que los servicios son imperdurables:

- **Club Med** Fundado en 1655, el Club Med opera cientos de "pueblos" (centros vacacionales) de Club Med, en todo el mundo. Si la empresa no puede vender sus habitaciones y paquetes de vuelo, sale perdiendo. Ahora el Club Med usa correo electrónico para promover paquetes no vendidos que se ofrecen con descuento a las 34,000 personas que están en su base de datos. A estas personas se les notifica a principios o mediados de la semana de las habitaciones y asientos que estarán disponibles ese fin de semana. Los descuentos suelen ser del 30 o 40% respecto al precio normal del paquete. En promedio, el 1.2% de las personas responden a las ofertas, y el Club Med gana entre $25,000 y $40,000 dólares cada mes por concepto de la venta de "inventario en problemas" por correo electrónico. Antes del programa,

NUCLEO CENTRAL DE INFORMACION REGIONAL
UNIVERSIDAD ARTURO PRAT - CHILE

la única alternativa del Club Med era depender de que agentes de viajes vendieran paquetes de último minuto. La base de datos del Club Med también incluye información acerca de las preferencias vacacionales, deportes y actividades preferidas, época del año preferida para viajar, y estado civil, además de datos geográficos. Aunque las ofertas por correo electrónico actuales no se dirigen con base en esta información, la empresa planea crear mensajes de marketing individuales en el futuro.[13]

ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA LAS EMPRESAS DE SERVICIO

Hasta hace poco, las empresas de servicios se habían rezagado respecto a las empresas manufactureras en cuanto al uso de marketing. Muchas empresas de servicios son pequeñas (reparación de zapatos, peluquerías) y no usan técnicas de administración o marketing formales. También hay negocios de servicios profesionales (bufetes de abogados o contadores) que antes creían que se faltaba a la ética profesional si se usaba marketing. Otras empresas de servicios (universidades, hospitales) enfrentaban tanta demanda o tan poca competencia hasta hace poco, que no veían la necesidad de hacer marketing. Sin embargo, todo esto ha cambiado. Consideremos el caso del Servicio Postal de Estados Unidos:

- **USPS** En 1992, Marvin Runyon fue contratado como jefe general de correos para renovar el Servicio Postal de Estados Unidos. Una de sus prioridades clave fue incrementar el volumen y las ganancias del correo haciendo que el USPS tuviera una mayor orientación al mercado. Desde entonces, el USPS se ha transformado en una esbelta y agresiva máquina de marketing. El soporte principal de su éxito ha sido el programa de Correo Prioritario, que ofrece entrega en dos a tres días durante seis días a la semana por $3.20 en paquetes de hasta dos libras. Aunque la oficina de correos no puede competir con los servicios de entrega al día siguiente de rivales como FedEx y UPS, está compitiendo vigorosamente en el área de precios. En 1998 los anuncios de televisión del USPS llegaron al extremo de burlarse de FedEx y UPS por cobrar según diversas tarifas y no hacer entregas los sábados. La campaña hizo que miles de clientes más acudieran al servicio postal pero enfureció a los rivales. FedEx incluso presentó una demanda de publicidad desleal contra el USPS. Sin amilanarse, el USPS está haciendo un esfuerzo concertado por ampliar el mercado de su Priority Mail. Como resultado de la ofensiva del USPS, Nordstrom Inc. cambió casi todas sus entregas por catálogo a Priority Mail. Ahora Nordstrom envía más del 80% de sus paquetes y el 100% de las devoluciones de mercancía a través de la oficina de correos.[14]

Polo a Polo 2000: un equipo de doce jóvenes viajaron de uno a otro polo, por diferentes rutas, y se reunieron en la Antártida el 31 de diciembre de 1999, para pasar ahí el cambio de milenio.

Los enfoques de marketing tradicionales de las cuatro P's funcionan bien para los bienes, pero los negocios de servicios tienen que prestar atención a elementos adicionales. Booms y Bittner sugirieron tres P's adicionales para el marketing de servicios: personal, pruebas físicas, y procesos.[15] Dado que casi todos los servicios los prestan *personas*, la selección, capacitación y motivación de los empleados puede ser muy importante para la satisfacción de los clientes. Lo ideal es que los empleados muestren aptitud, una actitud atenta, responsabilidad, iniciativa, habilidades para resolver problemas y buena voluntad. Las empresas de servicios como Federal Express y Marriott confían lo suficiente en todo el personal como para autorizar a su personal de contacto para que gaste hasta $100 dólares en resolver un problema de un cliente.

Entre los nuevos productos de aprendizaje para el milenio está SprocketWorks, una serie de CDs que promueven el aprendizaje interactivo basado en la realidad, mediante actividades como arrastrar un cursor sobre un "mapa temporal" para ver cómo ha evolucionado determinado acontecimiento.

Las empresas también tratan de demostrar su calidad de servicio a través de *pruebas físicas* presentación. Un hotel desarrolla un aspecto y un estilo observable de tratar a los clientes que pone en práctica la propuesta de valor para el cliente a quien se pretende captar, trátese de aseo, rapidez u otro beneficio. Por último, las empresas pueden escoger entre diferentes *procesos* para prestar su servicio. Los restaurantes han desarrollado formatos muy diferentes, como el estilo de cafetería, la comida rápida, el *buffet* y el servicio a la luz de las velas.

En los encuentros de servicio influyen varios elementos (Fig. 14.2). Consideremos un cliente que visita un banco para obtener un préstamo (servicio X). El cliente ve que otros clientes esperan éste y otros servicios, y también ve un entorno físico que consiste en un edificio, interiores, equipo y mobiliario. El cliente ve personal del banco y trata con un funcionario de préstamos. Todo esto es visible para el cliente. Lo invisible consiste en todo un proceso de producción "de trastienda" (*back office*) y sistema de organización que apoya el negocio visible. Así pues, un gran número de variables influyen en el desenlace del servicio y en la lealtad de la gente hacia un proveedor de servicios.[16]

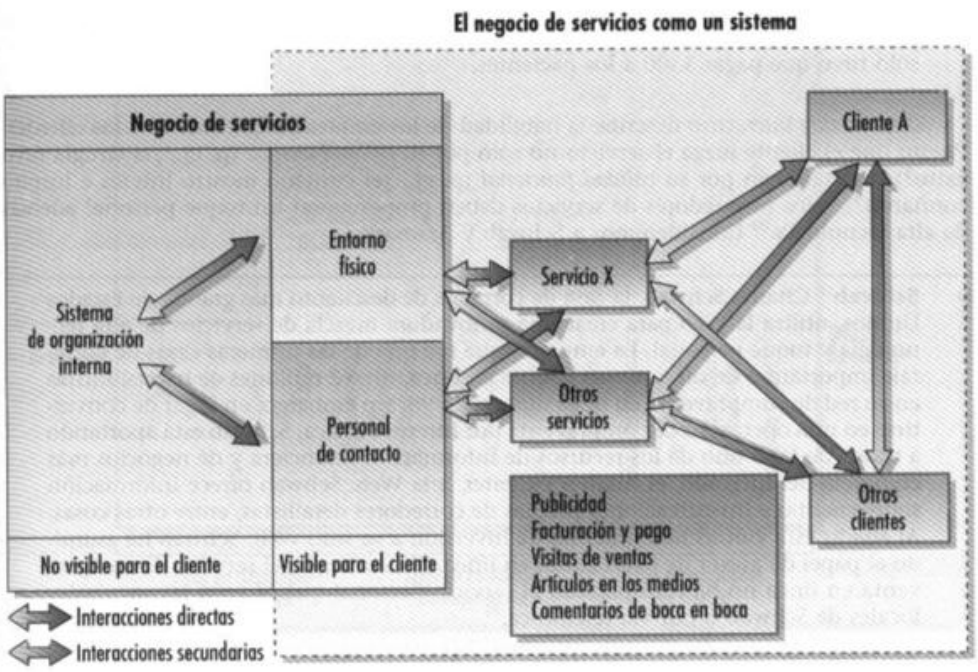


FIGURA 14.2

Elementos de un encuentro de servicios

Fuente: Ligeramente modificado de P. Eiglier y E. Langeard, "A Conceptual Approach to the Service Offering", en *Proceedings of the EEARM X Annual Conference*, ed. H. Hartvig Larsen y S. Heede (Copenhague: Escuela de Economía y Administración de Empresas de Copenhague, 1981).

En vista de esta complejidad, Gonroos ha afirmado que el marketing de servicios requiere no sólo marketing externo sino también marketing interno y marketing interactivo (Fig. 14.3).[17] El *marketing externo* describe el trabajo normal de preparar, poner precio, distribuir y promover el servicio ante los clientes. El *marketing interno* describe el trabajo de capacitar y motivar a los empleados para que atiendan bien al cliente. Berry ha argumentado que la contribución más importante que el departamento de marketing puede hacer es "ser excepcionalmente ingeniosos para lograr que todos los demás miembros de la organización practiquen marketing".[18]

- **Radford Community Hospital** El Community Hospital de Radford, Illinois, estableció un fondo de $10,000 dólares con el cual indemniza a los pacientes que tienen quejas justificadas que van desde comida fría hasta esperas excesivas en la sala de emergencias. El "gancho" es que todo el dinero del fondo que no se haya pagado al término del año se divide entre los empleados del hospital. Este plan ha creado un incentivo considerable para que el personal trate bien a los pacientes. Si hay

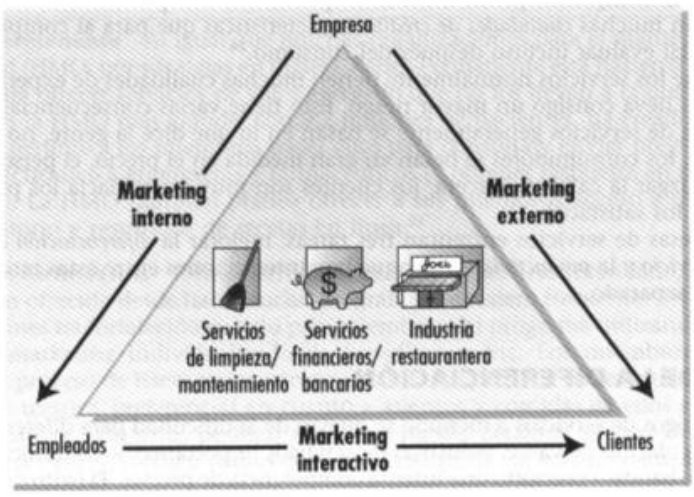


FIGURA 14.3

Tres tipos de marketing en industrias de servicio

Nueva tecnología de exploración cerebral para el milenio: cómo las partes del cerebro se reorganizan después de una cirugía.

100 empleados y no hay que pagar a ningún paciente durante el año, cada empleado recibe una bonificación de $100 dólares. En los primeros seis meses, el hospital sólo tuvo que pagar $300 a los pacientes.

El *marketing interactivo* describe la habilidad de los empleados para servir a los clientes. Puesto que el cliente juzga el servicio no sólo por su *calidad técnica* (p. ej., ¿la cirugía tuvo éxito?) sino también por su *calidad funcional* (p. ej., ¿el cirujano mostró interés e inspiró confianza?),[19] los proveedores de servicios deben proporcionar un toque personal además de alta tecnología.[20] Consideremos a Schwab y Aramark:

- **Schwab** Charles Schwab, la casa de corretaje de descuento más grande de Estados Unidos, utiliza la Web para crear una innovadora mezcla de servicios de alta tecnología y toque personal. La empresa, que fue una de las primeras casas de corretaje importantes en ofrecer operaciones en línea, tuvo 2 millones de inversionistas en su red de compraventa en línea durante 1998. Sin embargo, en lugar de convertirse en una operación de compraventa por Internet básica, Schwab está aportando a través de Web uno de los recursos de información financiera y de negocios más completa del mercado, el Analyst's Center, a la Web. Schwab ofrece información sobre cuentas e investigaciones propias de corredores detallistas, entre otras cosas. Al añadir ésta y otras herramientas de inversión a su sitio Web, Schwab ha asumido el papel de asesor de inversiones en línea. Sin embargo, el servicio de compraventa en línea no ha reemplazado al servicio personal que ofrecen las sucursales locales de Schwab o por vía telefónica.[21]

Para seguir la pista a los mensajes provenientes de los sentidos en el cerebro, los científicos ahora usan métodos más rápidos, como la MEG (magnetoencefalografía) y la EEG (electroencefalografía).

- **Aramark** El servicio de alimentos es uno de los muchos servicios que presta Aramark, basada en Filadelfia, e incluye 200,000 comidas de hospital al día. En 1997 Aramark decidió mejorar su servicio de comida de hospital creando una base de datos propia que contiene información sobre las preferencias de los pacientes individuales, por hospital, por región y nacionales. La información acumulada se analiza de inmediato y se actualiza la base de datos. Las ofertas de comidas futuras se basan en ese análisis. En la parte del toque personal de la ecuación, el personal de cocina de Aramark se ha transformado en "anfitriones" mediante sesiones de capacitación de 40 horas que les enseñan a ser corteses, eficientes y rápidos. Aramark combina alta tecnología con toque personal cuando los anfitriones capacitados entregan comidas personalizadas con carritos que se han cargado según la información contenida en la base de datos acerca de las preferencias de los pacientes. Utilizando este sistema, Aramark redujo el tiempo de entrega de las comidas de 24 horas a 2 minutos. Al mejorar el servicio, Aramark elevó el nivel de satisfacción de los pacientes del 84% al 92%, según encuestas previas a la alta del paciente.[22]

La pregunta del sitio Web EDGE de "¿Cuál fue el invento más importante de los últimos 2000 años?" produjo diversas respuestas. Los inventos que se citaron con mayor frecuencia fueron la imprenta y las comunicaciones electrónicas.

En el caso de algunos servicios, los clientes no pueden juzgar la calidad técnica incluso después de haber recibido el servicio. En la figura 14.4 se han acomodado diversos productos y servicios según su dificultad de evaluación.[23] A la izquierda están los bienes con muchas *cualidades de búsqueda*, es decir, características que el cliente puede evaluar antes de la compra. En la parte media están los bienes y servicios con muchas *cualidades de experiencia*: características que el comprador puede evaluar después de la compra. A la derecha hay bienes y servicios con muchas *cualidades de crédito*: características que para el comprador normalmente es difícil evaluar incluso después del consumo.[24]

Puesto que los servicios normalmente tienen muchas cualidades de experiencia y crédito, su compra lleva consigo un mayor riesgo. Esto tiene varias consecuencias. Primera, los consumidores de servicios generalmente se basan en lo que dice la gente, no en la publicidad. Segunda, los consumidores se basan en gran medida en el precio, el personal e indicios físicos para juzgar la calidad. Tercera, los clientes son muy leales hacia los proveedores de servicios que los satisfacen.

Las empresas de servicios enfrentan tres tareas: mejorar la *diferenciación competitiva*, la *calidad del servicio* y la *productividad*. Aunque hay interacciones entre estas tareas, las examinaremos por separado.

MANEJO DE LA DIFERENCIACIÓN

Los mercadólogos de servicios a menudo se quejan de la dificultad para diferenciar sus servicios. La desregulación de varias industrias de servicios importantes —comunicaciones, transporte, energía, banca— precipitó una intensa competencia de precios. El éxito de las aerolíneas

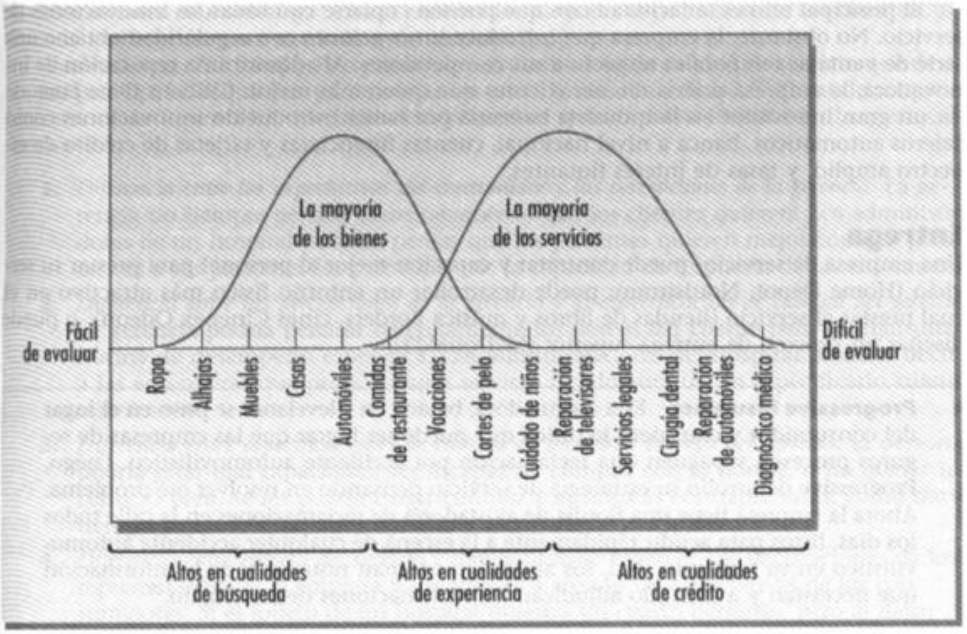


FIGURA 14.4

Continuo de evaluación de diferentes tipos de productos

Fuente: Valerie A. Zeithaml, "How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services," en *Marketing of Services*, ed. James H. Donnely y William R. George. Reproducción autorizada por la American Marketing Association, 1981.

con precios económicos ha demostrado que a muchos pasajeros les importa más el costo del pasaje que el servicio. El éxito continuado de Charles Schwab en el servicio de corretaje de descuento demostró que muchos clientes tenían poca lealtad para con las casas más establecidas cuando se les presentó la oportunidad de ahorrar dinero. En la medida en que los clientes consideran que un servicio es más o menos homogéneo, les importa menos el proveedor que el precio.

La alternativa a la competencia por precio es el desarrollo de una oferta, entrega o imagen diferenciada.

Entre los 100 Principales Acontecimientos de los últimos mil años, según la revista *Life*, se encuentra la aparición de la cuenta de cheques y la cámara de compensación bancaria, iniciadas con las innovaciones de la Casa di San Giorgio, fundada en Génova en 1407.

Oferta

La oferta puede incluir características innovadoras. Lo que el cliente espera se llama *paquete de servicio primario*, y a éste se le pueden añadir *características de servicio secundarias*. En la industria de las aerolíneas, varios transportistas han introducido características de servicio secundarias como películas, mercancía a la venta, servicio telefónico de aire a tierra, y programas de viajero frecuente. Marriott está preparando habitaciones de hotel para viajeros de alta tecnología que necesitan alojamiento en el que puedan usar computadoras, máquinas de fax y correo electrónico.

Muchas empresas están utilizando la Web para ofrecer características de servicio secundarias que antes no eran posibles:

- **Kaiser-Permanente** Al igual que muchas organizaciones para el mantenimiento de la salud (HMO, por sus siglas en inglés), Kaiser-Permanente está haciendo malabarismos para ofrecer servicios de valor agregado que no los lleven a la quiebra. Kaiser, que es la HMO más grande, con 9.2 millones de pacientes, ha creado un sitio Web que permite a los miembros hacer citas para consulta y enviar preguntas por correo electrónico a enfermeras y farmacéuticos (y obtener respuesta en menos de 24 horas). La HMO también planea ofrecer a sus miembros acceso a resultados de laboratorio y resurtidos de recetas en línea.[25]

- **American Airlines Inc.** Como parte de su paquete de servicio secundario, las líneas aéreas han ofrecido desde hace mucho programas de viajero frecuente. Ahora American Airlines ha fortalecido su sitio para miembros del programa utilizando el software de marketing individualizado de BroadVision Inc. Los miembros pueden agilizar el proceso de hacer reservaciones creando un perfil de su aeropuerto de origen, rutas usuales, preferencias en cuanto a asientos y comidas de ellos mismos y de sus familias. Con estos perfiles, American puede, digamos, ofrecer descuentos en vuelos a Disney World a padres cuyos hijos salen de vacaciones dentro de unas cuantas semanas.[26]

El principal reto es la facilidad con que pueden copiarse casi todas las innovaciones de servicio. No obstante, la empresa que introduce innovaciones con regularidad obtiene una serie de ventajas temporales respecto a sus competidores. Al adquirir una reputación de innovadora, la empresa podría retener clientes que quieren lo mejor. Citicorp tiene fama de ser un gran innovador en la industria bancaria por haber introducido innovaciones como cajeros automáticos, banca a nivel nacional, cuentas financieras y tarjetas de crédito de espectro amplio, y tasas de interés flotantes.

Entrega

Una empresa de servicios puede contratar y capacitar mejor al personal para prestar su servicio (Home Depot, Nordstrom); puede desarrollar un entorno físico más atractivo en el cual prestar el servicio (tiendas de libros y música Borders, cines Cinepex Odeon); o puede diseñar un proceso de entrega superior (McDonald's).

- **Progressive Insurance** Esta aseguradora, basada en Cleveland, se puso en el lugar del consumidor y consideró lo difícil que puede ser lograr que las empresas de seguros procesen y paguen una reclamación por accidente automovilístico. Luego, Progressive desarrolló su estrategia de servicio pensando en resolver ese problema. Ahora la empresa tiene una flotilla de ajustadores de reclamaciones en la calle todos los días, listos para acudir rápidamente a la escena de cualquier accidente automovilístico en su territorio. Ahí, los ajustadores toman nota de toda la información que necesitan y a menudo adjudican las reclamaciones de inmediato.[27]

Hace mil años, Tenkaminen, califa del reino de Ghana, en el África occidental, era uno de los hombres más ricos del mundo. El oro de su tesorería provenía del comercio, pues Ghana era encrucijada de importantes rutas comerciales.

Imagen

Las empresas de servicios también pueden diferenciar su imagen mediante símbolos y marcas. El Harris Bank of Chicago adoptó el león como símbolo y lo usa en su papel membretado, su publicidad, e incluso en los animales de peluche que ofrece a los nuevos depositantes. El resultado es que el león Harris es muy conocido y confiere una imagen de fortaleza al banco. Varios hospitales han adquirido reputaciones de "megamarca" por ser los mejores en su campo, como la Clínica Mayo, Massachusetts General y Sloane-Kettering. Estos hospitales podrían abrir clínicas en otras ciudades y atraer pacientes aprovechando su reputación de marca.

American Express es una de varias empresas de servicio con marca importante que han creado una imagen internacional de éxito:

- **American Express** Durante años, la división de tarjetas de crédito de American Express se posicionó como el Príncipe del Plástico. Eslogans como "La membresía tiene sus privilegios" y "American Express, no salga de casa sin ella" cultivaron un mercado próspero, acomodado, principalmente profesionales de negocios que podían pagar su cuenta Amex cada mes y pagar cuotas anuales elevadas. En todo el mundo, una cantidad sin precedentes de 41.5 millones de personas "no salen de casa sin ella". Sin embargo, ahora la empresa necesita reinventarse: tarjetas de crédito como Visa y Mastercard han invadido el terreno de Amex. Los clientes quieren valor en forma de tarjetas de crédito de afinidad sin cuotas con programas de usuario frecuente y otros beneficios, más que prestigio. En un intento por contraatacar, Amex ha sacado un número asombroso de productos nuevos, que incluyen nuevas tarjetas de crédito. La nueva "Tarjeta Azul" de Amex, dirigida a personas acomodadas de 25 a 35 años, logró que el presidente de marketing internacional de la empresa, John Crewe, fuera incluido en la lista de "Mercadólogos del Año" de *Advertising Age* para 1998. La empresa ha conservado todas las cosas positivas que Amex representa, como buen servicio, prestigio y valor, y las ha hecho pertinentes para el consumidor joven, moderno y acomodado.[28]

La LifeClock Corporation fabrica relojes de cuenta regresiva que muestran la hora/fecha, mensajes móviles, y la cuenta regresiva a cualquier fecha.

CONTROL DE CALIDAD DE LOS SERVICIOS

Una empresa de servicios podría prosperar prestando de forma consistente un servicio de más alta calidad que sus competidores, y excediendo las expectativas de los clientes. Los clientes forman dichas expectativas con base en sus experiencias anteriores, lo que dicen sus conocidos, y la publicidad. Después de recibir el servicio, los clientes comparan el *servicio percibido* con el *servicio esperado*. Si el servicio percibido no tiene el nivel del servicio esperado, los clientes pierden interés en el proveedor. Si el servicio percibido iguala o excede las expectativas, es muy probable que los clientes vuelvan a acudir al proveedor. Vea

el *Memorándum de marketing*, "Cómo exceder las mayores expectativas de los clientes: una lista de verificación para marketing de servicios."

Parasuraman, Zeithaml y Berry formularon un modelo de calidad de servicio que destaca los principales requisitos para prestar un servicio de alta calidad.[29] El modelo, que se muestra en la figura 14.5, identifica cinco brechas que impiden el éxito en la prestación del servicio:

1. *Diferencia entre las expectativas del consumidor y las percepciones de la gerencia:* La gerencia no siempre percibe correctamente lo que los clientes quieren. Los administradores de un hospital podrían pensar que los pacientes quieren mejor comida, pero tal vez a los pacientes les preocupe más la capacidad de respuesta de las enfermeras.
2. *Diferencia entre las percepciones de la gerencia y la especificación de calidad del servicio:* La gerencia podría percibir correctamente los deseos del cliente pero no fijar una norma de desempeño específica. Los administradores del hospital podrían decir a las enfermeras que proporcionen servicio rápido aunque sin especificarlo cuantitativamente.
3. *Diferencia entre especificaciones de calidad de servicio y entrega del servicio:* El personal podría estar mal capacitado, ser incapaz de cumplir con la norma, o no querer hacerlo. O bien, se les podría exigir cumplir con normas contradictorias, como darse tiempo para escuchar a los clientes y atenderlos con rapidez.
4. *Diferencia entre entrega del servicio y comunicaciones externas:* Las declaraciones de los representantes de la empresa y los anuncios afectan las expectativas de los consumidores. Si el folleto de un hospital muestra un cuarto hermoso, pero al llegar el paciente se encuentra con que el cuarto tiene aspecto barato y de mal gusto, las comunicaciones externas habrán distorsionado las expectativas del cliente.
5. *Diferencia entre servicio percibido y servicio esperado:* Esta brecha se presenta cuando el consumidor percibe erróneamente la calidad del servicio. El médico podría seguir visitando al paciente para dar muestra de su interés, pero el paciente podría interpretarlo como indicación de que algo anda muy mal.

Un estudio realizado en 1995 por el Panel Intergubernamental de las Naciones Unidas sobre Cambios Climáticos afirmó: "Las pruebas indican que el ser humano ejerce una influencia perceptible sobre el clima global."

Para la celebración del milenio, la Gran Pirámide volvió a tener una punta dorada, como cuando se construyó.

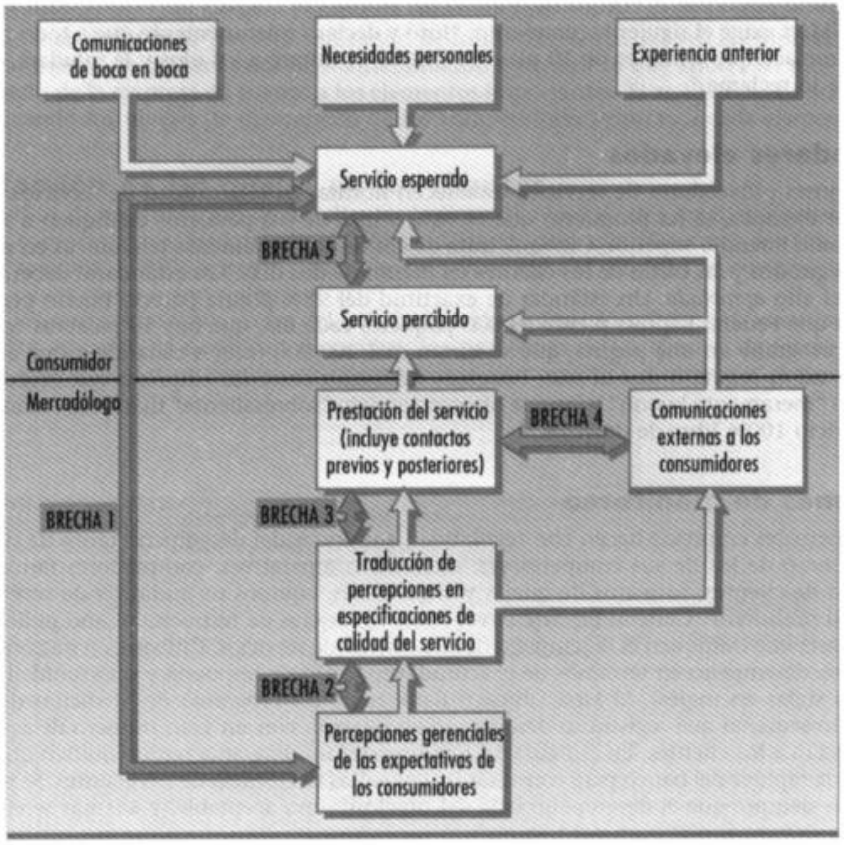


FIGURA 14.5

Modelo de calidad de servicio

Fuente: A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml y Leonard L. Berry, "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, otoño de 1985, p. 44. Reproducción autorizada por la American Marketing Association. El modelo se expone con mayor detalle en Valarie A. Zeithaml y Mary Jo Bitner, Services Marketing (Nueva York: McGraw Hill, 1996), cap. 2.

MEMORÁNDUM de marketing

Cómo exceder las mayores expectativas de los clientes: una lista de verificación para marketing de servicios

Las expectativas de los clientes son los verdaderos estándares para juzgar la calidad de un servicio. Un manejo eficaz de las expectativas prepara el terreno para superarlas. Berry y Parasuraman proponen que los gerentes de marketing hagan las siguientes preguntas al tratar de controlar y exceder las expectativas:

1. *¿Nos esforzamos por presentar una imagen realista de nuestro servicio a los clientes?* ¿Siempre verificamos la exactitud de nuestros mensajes promocionales antes de que los clientes queden expuestos a ellos? Hay una comunicación regular entre los empleados que sirven a los clientes y los que hacen promesas a los clientes? Evaluamos el impacto sobre las expectativas de los clientes de señales como el precio?
2. *¿Prestar el servicio correctamente la primera vez es prioritario en nuestra empresa?* Hacemos hincapié ante nuestros empleados que prestar un servicio confiable es una forma eficaz de manejar las expectativas de los clientes? ¿Capacitamos a nuestros empleados para prestar un servicio libre de errores y los recompensamos por hacerlo? Evaluamos con regularidad nuestros diseños de servicio para identificar y corregir los defectos potenciales?
3. *¿Nos comunicamos eficazmente con los clientes?* ¿Nos ponemos en contacto periódicamente con los clientes para determinar sus necesidades y dar muestras de aprecio por su preferencia? ¿Capacitamos a los empleados para demostrar obligatoriamente a los clientes que nos interesan y los valoramos?

(continuación)

Los mismos investigadores encontraron cinco determinantes de la calidad del servicio, que presentamos en orden de importancia.[30]

1. *Confiabilidad:* La capacidad para prestar el servicio prometido de forma confiable y exacta.
2. *Capacidad de respuesta:* La disposición a ayudar a los clientes y dar servicio rápidamente.
3. *Tranquilización:* Los conocimientos y cortesía de los empleados y su capacidad para comunicar confianza.
4. *Empatía:* Prestar atención individualizada y humana a los clientes.
5. *Aspectos tangibles:* El aspecto de las instalaciones físicas, equipo, personal y materiales de comunicación.

Diversos estudios han demostrado que las empresas de servicios con excelente manejo comparten las prácticas siguientes: un concepto estratégico, antecedentes de una alta gerencia comprometida con la calidad, estándares elevados, sistemas para vigilar el desempeño del servicio y las quejas de los clientes, e insistencia en la satisfacción de los empleados.

Concepto estratégico

Las mejores empresas de servicios están "obsesionadas con los clientes": tienen una idea clara de sus clientes meta y de sus necesidades, y han desarrollado una estrategia distintiva para satisfacer dichas necesidades.

Compromiso de la alta gerencia

Las empresas como Marriott, Disney y McDonald's están plenamente comprometidas con la calidad del servicio. Sus directivos examinan cada mes no sólo el desempeño financiero sino también el desempeño de servicio. Ray Kroc de McDonald's insistió en medir continuamente cada expendio de McDonald's en términos de su apego a los principios de calidad, servicio, limpieza y valor (QSCV, por sus siglas en inglés). Algunas empresas insertan un recordatorio junto con el cheque de nómina del empleado: CORTESÍA DEL CLIENTE. Sam Walton de Wal-Mart exige el siguiente juramento: "Juro y declaro solemnemente que a todo cliente que se me acerque a menos de 10 pies le sonreiré, le miraré a los ojos y le saludaré, o que Sam me lo reclame."

Estándares elevados

Los mejores proveedores de servicios establecen normas de alta calidad de servicios. Swissair, por ejemplo, se ha propuesto que el 96% o más de sus pasajeros califiquen a su servicio como bueno o superior. Citibank trata de contestar las llamadas telefónicas en menos de 10 segundos y las cartas de los clientes en menos de dos días. Los estándares deben tener un nivel alto *apropiado*. Un estándar de exactitud del 98% podría parecer bueno pero implicaría que Federal Express pierde 64,000 paquetes cada día, que hay 10 palabras con faltas de ortografía en una página, que se surten mal 400,000 recetas cada día y que el agua potable no es segura 8 días al año. Podemos distinguir entre las empresas que ofrecen un servicio "meramente bueno" y las que ofrecen servicio "sobresaliente" fijándose como meta un servicio 100% libre de defectos.[31]

Sistemas de monitoreo

Las principales empresas hacen con regularidad auditorías del desempeño tanto de sus servicios como de los de sus competidores: compras comparativas, compradores fantasmas, sondeos de clientes, formatos de quejas y sugerencias, equipos de auditoría de servicio, y cartas al presidente. General Electric envía 700,000 tarjetas de respuesta al año pidiendo a los hogares que califiquen el desempeño de su personal de servicios. Citibank revisa continuamente su desempeño en términos de exactitud, capacidad de respuesta y oportunidad (ART, por sus siglas en inglés). El First Chicago Bank tiene un Programa de Medición del Desempeño semanal que registra su desempeño en relación con un gran número de aspectos que afectan a los clientes. En la figura 14.6 se muestra un diagrama representativo que monitorea la rapidez del banco para contestar las consultas telefónicas de sus clientes. Se toman medidas siempre que el desempeño baja del nivel mínimo aceptable, y además se eleva la meta de desempeño al paso del tiempo.

Al diseñar mecanismos de retroalimentación de los clientes, como los sondeos, los mercadólogos necesitan hacer las preguntas correctas, como descubrió United Parcel Service (UPS):

- **United Parcel Service** UPS siempre supuso que la entrega a tiempo era lo que más importaba a sus clientes, y basó su definición de calidad en los resultados de estudios de tiempo y movimiento. A fin de hacer llegar los paquetes a los clientes más rápidamente, UPS incorporó detalles como el tiempo que tardan en abrirse los elevadores de ciertos edificios de apartamentos de la ciudad, y cuánto tarda la gente en contestar cuando se toca a la puerta. Por tanto, los sondeos de UPS siempre preguntaban a los clientes si estaban contentos con el tiempo de entrega y si creían que la empresa podía ser más veloz. Sin embargo, cuando la empresa comenzó a hacer preguntas más amplias acerca de cómo podía mejorar su servicio, descubrió que lo que más querían los clientes era más contacto cara a cara con los conductores. Si los conductores no tenían tanta prisa y estaban dispuestos a contestar preguntas, los clientes podrían obtener asesoría práctica en cuanto al envío de paquetes.[32]

Los servicios se pueden juzgar en términos de la *importancia para los clientes* y el *desempeño de la empresa*. El *análisis de importancia-desempeño* sirve para calificar los distintos elementos del conjunto de servicios e identificar las acciones necesarias. En la tabla 14.1 se muestra cómo los clientes calificaron 14 elementos de servicio (atributos) del departamento de servicio de un concesionario automovilístico en cuanto a importancia y desempeño. Por ejemplo, "Trabajo bien hecho a la primera" (atributo 1) recibió una calificación media de importancia de 3.83 y una calificación media de desempeño de 2.63, lo que indica que los clientes creen que es muy importante pero no sienten que se haga bien.

Las calificaciones de los 14 elementos se exhiben en la figura 14.7 y se dividen en cuatro secciones. El cuadrante A muestra los elementos de servicio importantes que no se están desempeñando en el nivel deseado; éstos incluyen los elementos 1, 2 y 9. El concesionario debe concentrarse en mejorar el desempeño del departamento de servicio en cuanto a estos elementos. El cuadrante B muestra los elementos de servicio importantes que se están desempeñando bien; la empresa necesita mantener el alto desempeño. El cuadrante C muestra los elementos de servicio menores que se están suministrando de forma mediocre pero que no necesitan atención. El cuadrante D muestra que un elemento de servicio menor, "Enviar avisos de mantenimiento", es está realizando de forma excelente. Tal vez la empresa debería gastar menos en enviar avisos de mantenimiento e invertir lo que ahorre en mejorar el desempeño de la empresa en cuanto a los elementos importantes. El análisis puede ampliarse verificando los niveles de desempeño de los competidores respecto a cada elemento.[33]

Satisfacción de las quejas de los clientes

Los estudios de insatisfacción de los clientes indican que los clientes quedan insatisfechos con sus compras aproximadamente el 25% del tiempo, pero que sólo cerca del 5% de los clientes se queja. El 95% restante siente que no vale la pena el esfuerzo de quejarse, o bien que no saben cómo o con quién quejarse.

Del 5% que se queja, sólo cerca del 50% indica que se resolvió satisfactoriamente su problema. Sin embargo, la necesidad de resolver los problemas de los clientes de forma satisfactoria es crucial. En promedio, un cliente satisfecho comunica a otras tres personas su

(continuación)

4. *¿Sorprendemos a los clientes durante el proceso de servicio?* Nuestros empleados están conscientes de que el proceso de prestación de servicio representa la mejor oportunidad para exceder las expectativas de los clientes? ¿Tomamos medidas específicas para fomentar la excelencia durante la prestación del servicio?
5. *¿Nuestros empleados ven los problemas de servicio como oportunidades para impresionar a los clientes o como una molestia?* ¿Preparamos y animamos a los empleados para que sobresalgan en el proceso de recuperación de servicio? ¿Les recompensamos por prestar un servicio de recuperación excepcional?
6. *¿Evaluamos y mejoramos continuamente nuestro desempeño en relación con las expectativas de los clientes?* ¿Tenemos un desempeño siempre superior al nivel de servicio satisfactorio? ¿Aprovechamos oportunidades para exceder el nivel de servicio deseado?

Fuente: Extraído de Leonard L. Berry y A. Parasuraman, *Marketing Services: Competing Through Quality* (Nueva York: Free Press, 1991), pp. 72-73; vea también Leonard L. Berry, *On Great Service: A Framework for Action* (Nueva York: Free Press, 1995) y su *Discovering the Soul of Service* (Nueva York: Free Press, 1999).

FIGURA 14.6

Monitoreo del desempeño del servicio a clientes

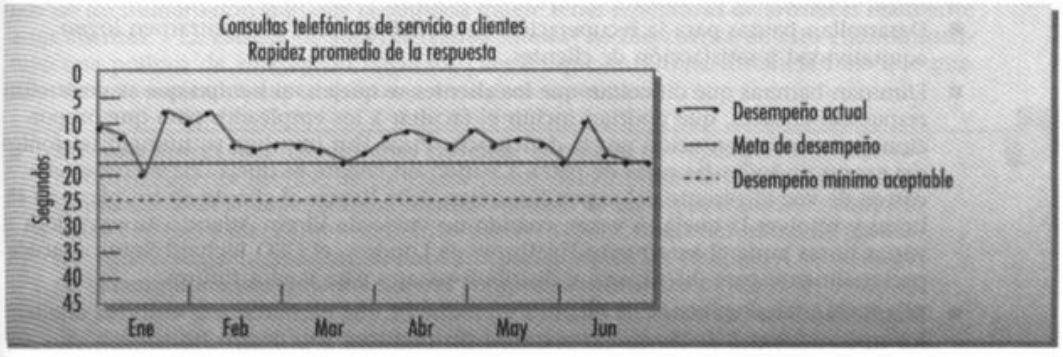


TABLA 14.1

Calificaciones de importancia para el cliente y de desempeño, para un concesionario automovilístico

Número de atributo	Descripción del atributo	Calificación media de importancia[a]	Calificación media de desempeño[b]
1	Trabajo bien hecho a la primera	3.83	2.63
2	Acción rápida cuando hay quejas	3.63	2.73
3	Trabajo de garantía rápido	3.60	3.15
4	Poder hacer cualquier trabajo requerido	3.56	3.00
5	Servicio disponible cuando se necesita	3.41	3.05
6	Servicio cortés y amigable	3.41	3.29
7	Automóvil listo cuando se prometió	3.38	3.03
8	Realizar sólo el trabajo necesario	3.37	3.11
9	Precios bajos del servicio	3.29	2.00
10	Limpiar después de dar servicio	3.27	3.02
11	Cerca de la casa	2.52	2.25
12	Cerca del trabajo	2.43	2.49
13	Camiones y automóviles de cortesía	2.37	2.35
14	Enviar avisos de mantenimiento	2.05	3.33

[a] Calificaciones obtenidas de una escala de cuatro puntos de "en extremo importante" (4), "importante" (3), "ligeramente importante" (2), y "sin importancia" (1).
[b] Calificaciones obtenidas de una escala de cuatro puntos de "excelente" (4), "bueno" (3), "regular" (2), y "deficiente" (1). También se incluyó una categoría de "sin bases para juzgar".

experiencia positiva con el producto, pero el cliente insatisfecho medio se queja con once personas. Si cada una de éstas lo cuenta a otras personas, el número de personas que escuchan cosas malas acerca del servicio podría crecer exponencialmente.

No obstante, los clientes cuyas quejas se resuelven satisfactoriamente a menudo se vuelven más leales a la empresa que los clientes que nunca quedan insatisfechos. Cerca del 34% de los clientes que presentan quejas importantes vuelve a comprar a la empresa si su queja se resuelve, y este número aumenta al 52% en el caso de quejas menores. Si la queja se resuelve rápidamente, entre el 52% (quejas mayores) y el 95% (quejas menores) vuelve a comprar a la empresa.[34]

Tax y Brown han descubierto que las empresas que animan a los clientes insatisfechos a que se quejen —y que también facultan a sus empleados para que remedien la situación en el acto— obtienen ingresos y utilidades más altos que las empresas que no adoptan un enfoque sistemático para manejar las fallas de servicio.[35] Tax y Brown encontraron que las empresas que son eficaces para resolver las quejas:

- Desarrollan criterios de contratación y programas de capacitación que toman en cuenta el papel de recuperación de servicios de los empleados.
- Desarrollan pautas para la recuperación de servicios que se concentran en lograr equitatividad y satisfacción de clientes.
- Eliminan barreras que dificultan que los clientes se quejen, al tiempo que se desarrollan respuestas eficaces, que podrían incluir el facultar a los empleados para que proporcionen una compensación por la deficiencia. Pizza Hut imprime su número telefónico sin cargos en todas las cajas de pizza. Cuando un cliente se queja, Pizza Hut envía correo de voz al gerente del expendio, quien debe llamar al cliente en un plazo de 48 horas y resolver la queja. A veces, cuando un vuelo de Virgin Atlantic Airways llega varias horas tarde al aeropuerto Heathrow de Londres, el CEO Richard Branson acude personalmente para disculparse y distribuir pasajes para vuelos futuros.
- Mantienen bases de datos de clientes y productos que permiten a la empresa analizar los tipos y fuentes de las quejas y ajustar sus políticas

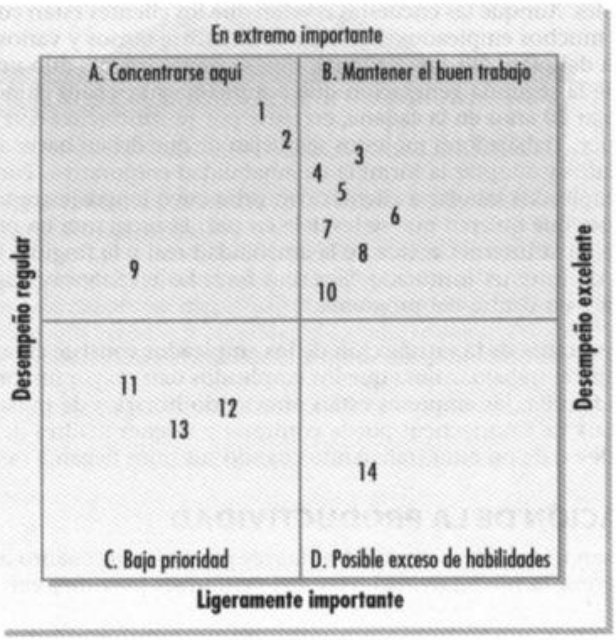


FIGURA 14.7

Análisis de importancia-desempeño

Los hoteles Hyatt obtienen altas calificaciones según muchos de estos criterios por desarrollar un programa eficaz de recuperación del *buen crédito comercial*:

- **Hyatt Hotels** Los hoteles Hyatt tienen un tiempo de respuesta extraordinariamente corto cuando un cliente se queja. Por ejemplo, un cliente de negocios se registró en el Hyatt de Denver pero no le gustó su habitación. Al entrar en el cuarto, él encendió el televisor, en el que apareció una pantalla con la encuesta de clientes de Hyatt. Utilizando el control remoto del televisor, él introdujo sus evaluaciones. Para su sorpresa y deleite, menos de cinco minutos de recibir la comunicación electrónica, el gerente del hotel le llamó para decirle que, dado que el hotel estaba totalmente lleno y no era posible cambiar la habitación, el huésped recibiría un obsequio de hospitalidad por las molestias sufridas. Al analizar sistemáticamente los sondeos de clientes, los gerentes de Hyatt avisan a los empleados cuando hay problemas. Trátese de una máquina expendedora que se traga monedas o un olor a humedad que el cliente percibe al entrar en una habitación, Hyatt puede encauzar rápidamente las solicitudes de servicio a personal perfectamente capacitado que puede atenderlas.[36]

Tendencias del milenio: Video de escritorio. Esta nueva tecnología para hacer películas caseras implica conectar una cámara grabadora a una PC para editar películas y grabarlas en videocinta o en un CD, o colocarlas en la World Wide Web.

Satisfacción tanto de empleados como de clientes

Las empresas de servicios que tienen excelente manejo saben que las relaciones con los empleados afectan las relaciones con los clientes. La gerencia efectúa marketing interno y ofrece a los empleados apoyo y recompensas por un buen desempeño. La gerencia efectúa con regularidad auditorías de satisfacción de los empleados. Karl Albrecht observó que los empleados descontentos pueden ser "terroristas". Rosenbluth y Peters, en *The Customer Comes Second*, llegan al extremo de decir que los empleados de la empresa, no sus clientes, tienen que ser los número uno si es que la empresa quiere tener esperanzas de satisfacer realmente a sus clientes.[37] La cadena de supermercados Safeway se dio cuenta de esto cuando instituyó una política de amabilidad hacia los clientes que en última instancia hizo que muchos de sus empleados experimentaran tensiones excesivas.

Tendencias del milenio: Se espera que las acciones de empresas farmacéuticas, como Pfizer y Merck, suban de valor.

- **Safeway Stores Inc.** En los años noventa, la cadena de supermercados Safeway instituyó Superior Service, un programa inusitadamente agresivo para obligar a los empleados a ser amables con los clientes. Algunas de las reglas eran hacer contacto visual con todos los clientes, sonreír, saludarles a todos, ofrecer muestras de productos, y hacer sugerencias acerca de otros artículos que podrían comprar. A fin de asegurar el cumplimiento, la tienda utilizó "compradores misteriosos" (*mystery shoppers*) que califican de manera secreta a los trabajadores. Quienes reciben una calificación de "deficiente" tienen que asistir a un programa de capacitación que les enseña a

ser más amables. Aunque las encuestas revelan que los clientes están contentos con el programa, muchos empleados han admitido sentirse tensos y varios han renunciado a causa del plan. "Es tan artificial, que se siente irreal", dijo una empleada de Safeway de la segunda generación que renunció a su trabajo como cajera después de trabajar 20 años en la cadena, en parte por su frustración con el programa Superior Service. Trabajadores molestos se quejan de que deben hacer a un lado sus propios instintos y adoptar la fórmula de amabilidad corporativa. Por ejemplo, se exige a los empleados saludar a clientes con prisa cuyo lenguaje corporal indica a los trabajadores que quieren que se les deje en paz. El programa ha provocado un airado debate en la Internet acerca de la amabilidad real y la fingida. En un grupo de discusión de Internet intitulado "Sonrisas forzadas en Safeway", las opiniones fueron de 2 a 1 en contra del programa.[38]

Productos del milenio Gran Bretaña: Bolsos de mano hechos con cámaras de neumáticos.

Una parte importante de la satisfacción de los empleados consiste en ayudarles a sobrellevar su vida fuera del trabajo. Ahora que los empleados dan mayor importancia al tiempo que dedican a su familia, las empresas están ofreciendo horarios de trabajo más flexibles. El Union Trust Bank de Connecticut puede contratar y retener madres de niños pequeños ajustándose a su deseo de no estar trabajando cuando sus hijos llegan a casa de la escuela.[39]

ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD

Las empresas de servicios están sometidas a fuertes presiones en cuanto a mantener bajos los costos y aumentar la productividad. Hay siete enfoques para mejorar la productividad de los servicios.

El primero es hacer que los proveedores de servicios trabajen más hábilmente. La empresa puede contratar y fomentar trabajadores más hábiles mejorando sus procesos de selección y capacitación.

El segundo consiste en incrementar la cantidad de servicio sacrificando cierta calidad. Los doctores que trabajan para algunas HMOs han comenzado a tratar a más pacientes pero dedicando menos tiempo a cada paciente.

Cronología: El plástico, tan ubicuo hoy, fue inventado en 1868 por J. W. Hyatt.

El tercero es "industrializar el servicio" añadiendo equipo y estandarizando la producción. Levitt recomendó a las empresas adoptar una "actitud de fabricación" respecto a la producción de servicios, representada por el enfoque de "línea de ensamble" de McDonald's en la venta al detalle de comida rápida, que ha culminado en la "hamburguesa tecnológica".[40] Hyatt está probando máquinas de autoservicio que facilitan el registro y la salida de los clientes. Southwest y otras aerolíneas utilizan máquinas tipo cajero automático que permiten comprar pasajes y recibir pases de abordar. El hospital Shouldice cerca de Toronto, Canadá, sólo opera pacientes con hernias y ha reducido la estancia de los pacientes de los siete días normales a la mitad mediante la industrialización del servicio.[41]

El cuarto es reducir o hacer obsoleta la necesidad de un servicio inventando una solución de producto, como hizo la televisión al sustituir el entretenimiento fuera de casa, la camisa lávese y úsese al reducir la necesidad de usar lavanderías comerciales y ciertos antibióticos al reducir la necesidad de sanatorios para tuberculosos.

El quinto es diseñar un servicio más eficaz. Las clínicas que ayudan a abandonar el hábito de fumar podrían reducir la necesidad de servicios médicos costosos más adelante. La contratación de trabajadores paralegales reduce la necesidad de contratar abogados profesionales, más costosos.

Cronología: El bagel (un bollo de harina y levadura, en forma de rosquilla) se inventó en Polonia en 1610.

El sexto es ofrecer a los clientes incentivos para usar su propio trabajo en lugar del trabajo de la empresa. Las empresas de negocios que están dispuestas a ordenar su propio correo antes de entregarlo a la oficina de correos pagan tarifas postales más bajas. Un restaurante que ofrece un bar de ensaladas de autoservicio está sustituyendo el trabajo de los meseros por trabajo de los clientes.

El séptimo es aprovechar el poder de la tecnología para proporcionar a los clientes acceso a un mejor servicio y hacer a los trabajadores de servicios más productivos. Las empresas que usan sus sitios Web para facultar a los clientes pueden reducir las cargas de trabajo, capturar valiosos datos de los clientes e incrementar el valor de sus compras. Vea *Marketing para el milenio*, "Las tecnologías de *empowerment* del cliente", donde se dan algunos ejemplos del mundo real.

La tecnología tiene un gran poder para hacer a los trabajadores de servicios más productivos. Por ejemplo:[42]

- **San Diego Medical Center** Los terapeutas de la respiración del centro médico de la Universidad de California en San Diego ya llevan computadoras miniatura en el bolsillo de su bata. Antes, los terapeutas tenían que esperar en el puesto de enfermeros para recibir los expedientes de los pacientes. Ahora los terapeutas consultan

MARKETING PARA EL MILENIO

Las tecnologías de *empowerment* del cliente

Las aplicaciones habilitadas para Internet no tienen que ser sofisticadas ni complejas para causar importantes cambios en los modelos de negocios. El correo electrónico es prueba de ello. Se añade un valor real al permitir a los clientes obtener información e interactuar entre sí y con los datos de usted.

Creación de contenido

Al permitir a los clientes crear su propio contenido, usted incrementa el valor de su negocio y reduce su carga de trabajo. Las aplicaciones personalizadas permiten a los clientes aumentar el valor del producto, lo que se conoce como aportaciones de valor. Las bases de conocimientos compartidas fomentan el aprendizaje y reducen los tiempos de ciclo.

Ejemplos del mundo real: GeoCities ofrece a los usuarios una página base gratuita y luego —a cambio de una cuota— les permite mejorar esa página o añadir un pequeño sitio de comercio electrónico. Travelocity ahora permite a los clientes examinar los sitios vacacionales con destinos QuickTime VR y LivePix navegables en su sitio Web para crear la vacación soñada. El sitio de la ferretera Ace Hardware cuenta con un calculador de pintura que determina cuántos galones de pintura hay que comprar para un proyecto dado.

Colaboración

Utilizando herramientas de colaboración, los clientes pueden crear y aprender juntos. Los foros y tableros de boletines fomentan la comunidad. Las herramientas para conferencias y mensajes permiten globalizar las actividades. Los juegos de grupo y los sistemas de calificación pueden proporcionar información a los propietarios de sitios de comercio electrónico. Los sondeos, encuestas y filtrado colaborativo facilitan el marketing individualizado.

Ejemplos del mundo real: El juego de E-Trade, E-Trade: The Game, permite a los jugadores efectuar compraventas con apuestas altas y sentir la emoción de la competencia sin arriesgar un centavo, al tiempo que telegrafían a la empresa información acerca de sus preferencias de productos. La función Virtual Lightbox de Picture Network International permite a diseñadores y clientes examinar imágenes y diseños juntos antes de comprar fotografías de stock.

Enseñanza

El aprendizaje justo a tiempo y la distribución de información de punto de necesidad son rentables para los negocios porque mejoran y apoyan el desempeño del usuario. Si se manejan correctamente estas herramientas, los usuarios pronto dependerán del servicio y regresarán.

Ejemplos del mundo real: Tanto ZDNet como la Universidad de Phoenix demuestran qué tan lejos se puede llegar en cuanto a duplicar, o mejorar, las experiencias educativas del mundo real con cursos diversos y específicos, aprendizaje al ritmo propio, y un profesor con el que se está en contacto por correo electrónico.

Comercio

La meta son transacciones en línea que creen comercio sin fricciones. Si un sitio puede ofrecer un amplio surtido de mercancías, información que ayude al usuario a comprar, y compras sin trámites ni esperas, será una alternativa deseable a los centros comerciales.

Ejemplos del mundo real: Customdisc.com permite a los usuarios escoger entre miles de canciones para crear sus propios CDs de audio. La empresa cobra una cuota por pista y al mismo tiempo obtiene información acerca de los gustos musicales de los usuarios.

Control

Al vincular otros dispositivos con el sitio Web, las empresas pueden usar agentes y sensores para controlar maquinaria o procesos del mundo real en forma remota. Pronto, todas las cosas podrán hablar unas con otras —cámaras, sensores remotos— y podremos controlarlas todas desde la Web.

Ejemplos del mundo real: Y2KLinks.com utiliza a "Millie", un agente creado en Neurostudio, para contestar preguntas de los usuarios acerca del error del año 2000. El sitio Web de Hubbell permitió a escolares manipular el telescopio gigante desde un navegador de Web.

Nuevas plataformas

Pronto los asistentes personales, teléfonos celulares y computadoras del tablero del automóvil tendrán la potencia y la movilidad necesarias para controlar todas las demás aplicaciones. Nuevos aparatos de información y tarjetas inteligentes prometen mucho en el campo de las aplicaciones controladas por el cliente.

Ejemplos del mundo real: Audible.com está introduciendo un pequeño lector de audio portátil para su línea de audiolibros. El director de Netscape, Jim Barksdale predijo que los bancos pronto estarían regalando chequeras electrónicas gratuitas con conexiones de Web integradas para que los clientes realicen banca por Internet.

Fuente: Adaptado de "The Technologies of Customer Empowerment", *New Media*, octubre de 1998, p. 36.

la información en computadoras de mano, que toman los datos de una computadora central. Así, ellos pueden dedicar más tiempo a trabajar directamente con los pacientes.

- **Cisco Systems** Cisco fabrica productos que ayudan a la Internet a funcionar, como ruteadores, dispositivos de conmutación, retransmisores y software para Internet. La Base de Conocimientos de Preguntas Frecuentes de Cisco permite a los clientes obtener en muchos casos respuestas sin hablar con el personal de la empresa. Cisco redujo en un 70% el número de llamadas que estaba recibiendo, lo que equivale a 50,000 llamadas al mes y ahorra $10 millones de dólares (a $200

por llamada). Ahora 700 personas contestan llamadas en lugar de 1,000. Cada llamada y solución nueva se pasa a un escritor técnico (Pulir y Publicar) quien la incorpora en la base de conocimientos y así reduce el número de llamadas futuras.

Las empresas no deben tratar de aumentar tanto la productividad que se reduzca la calidad percibida. Algunos métodos dan pie a una estandarización excesiva e impiden que el cliente reciba servicio personalizado; el toque personal es sustituido por la alta tecnología. Burger King desafió a McDonald's lanzando su campaña de "Como usted guste", en la que los clientes podían obtener una hamburguesa "personalizada" aunque esta oferta reducía un poco la productividad de Burger King.

ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS DE APOYO A PRODUCTOS

Cronología: La línea de ensamble móvil, que hizo posible la producción masiva, no fue inventada por Henry Ford. Según el Salón de la Fama del Automóvil, su creación se debe a un gerente de Ford, Clarence W. Avery.

Hasta aquí nos hemos concentrado en las industrias de servicio. No son menos importantes las empresas basadas en productos que deben prestar también un conjunto de servicios. Los fabricantes de equipos —electrodomésticos pequeños, máquinas de oficina, tractores, macrocomputadoras, aviones— tienen que proporcionar *servicios de apoyo a productos*. De hecho, el servicio de apoyo a productos se está convirtiendo en un importante campo de batalla para obtener ventaja competitiva. Algunos fabricantes de equipos, como Caterpillar Tractor y John Deere, obtienen más del 50% de sus utilidades de estos servicios. En el mercado global, las empresas que hacen un buen producto pero ofrecen un apoyo de servicio local deficiente tienen una fuerte desventaja. Cuando Subaru ingresó en el mercado australiano celebró un contrato para usar la red de concesionarios australianos de Volkswagen para suministrar refacciones y servicio.

Las empresas que proporcionan un servicio de alta calidad tienen un mejor desempeño que los competidores que no están tan orientados hacia el servicio. La tabla 14.2 ofrece pruebas de esto. El Instituto de Planeación Estratégica separó el tercio superior y el tercio inferior de 3,000 unidades de negocios según calificaciones de "calidad de servicio relativa percibida ". La tabla muestra que los negocios con buen servicio pudieron cobrar más, crecer más rápidamente y obtener más utilidades gracias a la calidad superior de su servicio.

La empresa debe definir con cuidado las necesidades de los clientes al diseñar su programa de servicios de apoyo. A los clientes les preocupan tres cosas específicamente:[43]

- Los clientes se preocupan por la confiabilidad y la *frecuencia de fallas*. Un agricultor podría tolerar una cosechadora que se descomponga una vez al año, pero no dos o tres veces al año.
- Los clientes se preocupan por la *duración del tiempo de la inactividad*. Cuanto más tiempo permanezca inactivo un producto por desperfectos, mayor será el costo. El cliente desea contar con un *servicio confiable*: la capacidad del proveedor de reparar la máquina rápidamente, o al menos prestar un sustituto.[44]
- Los clientes se preocupan por el *desembolso por mantenimiento y reparación*. ¿Cuánto tiene que gastar el cliente por concepto de mantenimiento regular y reparación?

En el curso del último milenio, el tiempo de vacaciones se ha reducido de los cuatro o cinco meses que los campesinos europeos tenían libres al año a las dos semanas de que muchos obreros estadounidenses disfrutan hoy.

Un comprador toma todos estos factores en cuenta al escoger un proveedor. El comprador trata de estimar el *costo de ciclo de vida*, que es el costo de compra del producto más el

TABLA 14.2

Contribución de la calidad del servicio al desempeño relativo

	Tercio alto de calidad de servicio	Tercio bajo de calidad de servicio	Diferencia en puntos porcentuales
Índice de precios relativo a la competencia	7%	−2%	+9%
Cambio anual de participación de mercado	6	−2	+8
Crecimiento anual de las ventas	17	8	+9
Rendimiento sobre las ventas	12	1	+11

Fuente: Philip Thompson, Glenn Desourza y Bradley T. Gale, "The Strategic Management of Service and Quality", *Quality Progress*, junio de 1985, p. 24.

costo descontado de mantenimiento y reparación, menos el valor descontado de salvamento. Los compradores piden datos concretos para escoger su proveedor.

La importancia de la confiabilidad, la constancia del servicio y el mantenimiento varía. Una oficina que sólo tiene una computadora necesitará un producto más confiable y un servicio de reparación más rápido que una en la que hay otras computadoras que pueden usarse si una se descompone. Una línea aérea necesita 100% de confiabilidad en el aire. En los casos en que la confiabilidad es importante, los fabricantes o proveedores de servicios pueden ofrecer garantías para promover las ventas. Vea *Profundice en el estudio del marketing*, "Ofrecimiento de garantías para promover ventas".

Cronología: El restaurante más antiguo del mundo abrió sus puertas en Kai-Feng, China, en 1153, y todavía funciona.

Si quiere proporcionar un apoyo óptimo, el fabricante debe identificar los servicios que los consumidores más aprecian, y determinar su importancia relativa. En el caso de equipos costosos, como equipos médicos, los fabricantes ofrecen *servicios facilitadores*, como instalación, capacitación del personal, servicios de mantenimiento y reparación, y financiamiento. También es posible que añadan *servicios que aumentan el valor*. Herman Miller, una importante empresa de muebles para oficina, ofrece la promesa Herman Miller a los compradores: (1) garantías de producto de cinco años; (2) auditorías de calidad después de la instalación de un proyecto; (3) fechas de mudanza garantizadas; y (4) compensaciones a cambio en sistemas de productos.

Un fabricante puede ofrecer servicios de apoyo a productos, y cobrar por ellos, de varias maneras. Una empresa de productos químicos orgánicos especializados tiene una oferta estándar que incluye un nivel básico de servicios. Si el cliente quiere servicios adicionales, puede pagar más o incrementar sus compras anuales a un nivel más alto, en cuyo caso los servicios adicionales estarían incluidos. Una variación es la de Baxter Healthcare, que ofrece a clientes estratégicos puntos de bonificación (llamados "dólares Baxter") en proporción a sus compras. Los clientes pueden cambiar los puntos por servicios adicionales. Otra alternativa que usan muchas empresas es ofrecer *contratos de servicio* de duración variable con diferentes deducibles, de modo que los clientes puedan escoger el nivel de servicio que quieren más allá del paquete de servicio básico.

Las empresas necesitan planear sus decisiones de diseño de productos y mezcla de servicios en tándem. Los gerentes de diseño y de garantía de calidad deben formar parte del equipo de desarrollo de nuevos productos. Un buen diseño del producto reduce la cantidad de servicio subsecuente requerida. La copiadora casera Canon utiliza un cartucho de tóner desechable que reduce considerablemente la necesidad de recibir visitas de servicio. Kodak y 3M han diseñado equipos que permiten al usuario "conectarse" a una instalación de diagnóstico central que efectúa pruebas, localiza el problema y lo corrige a través de las líneas telefónicas.

Cronología: La primera lotería se celebró en Florencia en 1530.

ESTRATEGIA DE SERVICIO POSTERIOR A LA VENTA

La mayor parte de las empresas cuenta con departamentos de servicio a clientes cuya calidad varía mucho. En un extremo están los departamentos que simplemente transfieren las llamadas de los clientes a la persona o departamento apropiado para que las atiendan, sin hacer mucho seguimiento. En el otro extremo están los departamentos ansiosos por recibir solicitudes, sugerencias e incluso quejas de los clientes, y manejarlas con prontitud.

Al dar servicio, casi todas las empresas atraviesan una serie de etapas. Por lo regular, los fabricantes comienzan por operar su propio departamento de refacciones y servicio, pues quieren mantenerse cerca del equipo y conocer sus problemas; además, consideran que es costoso y tardado capacitar a otros, y descubren que pueden obtener buenas utilidades operando el negocio de refacciones y servicio. En tanto ellos sean el único proveedor de las piezas de recambio requeridas, pueden cobrar un precio mayor. De hecho, muchos fabricantes de equipos ponen precios bajos a sus equipos y lo compensan cobrando precios altos por las refacciones y el servicio. (Esto explica por qué los competidores fabrican piezas iguales o similares y las venden a los clientes o intermediarios a un precio más bajo. Los fabricantes advierten a los clientes del peligro de usar piezas hechas por sus competidores, pero tales advertencias no siempre son convincentes.)

El Sony Walkman cumplió 20 años en 1999.

Con el tiempo, los fabricantes delegan una mayor parte del servicio de mantenimiento y reparación a distribuidores y concesionarios autorizados. Estos intermediarios están más cerca de los clientes, operan en más lugares y pueden ofrecer un servicio más rápido. Los fabricantes siguen obteniendo utilidades con las refacciones pero ceden las utilidades del servicio a sus intermediarios. Más adelante aún, surgen empresas de servicio independientes. Más del 40% de los trabajos de servicio de automóviles se efectúa fuera de los concesionarios automovilísticos con franquicia; los efectúan talleres independientes y cadenas como Midas Muffler, Sears y JCPenney. Las organizaciones de servicio independientes manejan

Ofrecimiento de garantías para promover ventas

Quien vende tiene la obligación legal de cumplir con las expectativas normales o razonables del comprador. Las *garantías* son declaraciones formales que hace el fabricante en cuanto al desempeño esperado del producto. Los productos que tienen garantía vigente se pueden devolver al fabricante o centro de reparación designado para su reparación, reemplazo o reembolso. Las garantías, sean expresas o implícitas, se pueden hacer cumplir por ley.

Muchos proveedores ofrecen *garantías*: promesas generales de que el producto se puede devolver si su desempeño no es satisfactorio. (Un ejemplo sería la garantía de "satisfacción o la devolución de su dinero".) Para el cliente debe ser fácil entender las garantías y exigir su cumplimiento, y el remedio de la empresa debe ser rápido. De lo contrario, los compradores quedarán insatisfechos, hablarán mal del proveedor y podrían demandarlo legalmente. Considere lo que le sucedió a Domino's Pizza, que tuvo un crecimiento meteórico cuando garantizó la entrega en 30 minutos de todos los pedidos de pizzas por teléfono. Una pizza que llegaba tarde era gratis (aunque luego esto se cambió a un descuento de $3 dólares). Sin embargo, la empresa tuvo que cancelar su garantía cuando un tribunal de St. Louis otorgó $78 millones a una mujer que había sido arrollada en 1989 por un conductor de Domino que iba a exceso de velocidad.

Hoy día muchas empresas prometen "satisfacción general o total" sin ser más específicos. Por ejemplo, Procter & Gamble anuncia: "Si usted está insatisfecho por cualquier razón, devuelva el producto para que se le reemplace, se cambie por otro producto o se le reembolse". Algunas empresas ofrecen una promesa extraordinaria que las distingue de sus competidores y actúa como herramienta eficaz de ventas. Por ejemplo:

- La división de automóviles Saturn de General Motors acepta la devolución de un automóvil nuevo en un plazo de 30 días si el comprador no está satisfecho.
- Los moteles Hampton Inn garantizan una noche reparadora, o el cliente no tiene que pagar.
- L. L. Bean, la empresa de artículos para excursionismo, promete a sus clientes "satisfacción del 100% en todos los sentidos, eternamente". Si un cliente compra un par de botas y dos meses después se da cuenta de que se raspan fácilmente, L. L. Bean devolverá el dinero o cambiará las botas por otras de otra marca.
- A. T. Cross garantiza sus plumas y lapiceros Cross durante toda la vida. El cliente envía la pluma a A. T. Cross (se proporcionan sobres para hacerlo en las tiendas que venden instrumentos de escritura Cross), y la pluma se repara o reemplaza sin cargo alguno.
- Federal Express se granjeó la preferencia de quienes hacen envíos prometiendo entrega al día siguiente "absoluta y positivamente a más tardar a las 10:30 A.M."
- Oakley Millwork de Chicago, un proveedor de productos para la industria de la construcción, garantizó que si cualquier artículo de su catálogo no está disponible para entrega inmediata, el cliente recibirá el artículo gratis. Esta garantía para complacer a los clientes ayudó a que las ventas de la empresa aumentaran un 33% entre 1988 y 1991, época en que la construcción de casas nuevas en su área bajó un 41%.
- Okuma America Corporation, fabricante de maquinaria y equipo, ofrece una *Garantía de Embarque en 24 Horas* de piezas para reparar su maquinaria y equipo; si las piezas no se han enviado en 24 horas, el cliente las recibe gratuitamente.
- BBBK, una empresa de eliminación de plagas, ofrece la siguiente garantía: (1) no se paga nada hasta que todas las plagas han sido erradicadas; (2) si el intento fracasa, el cliente recibe un reembolso completo para pagar a otro exterminador; (3) si los huéspedes de las instalaciones del cliente ven algún bicho, BBBK pagará la habitación del huésped y le enviará una carta para disculparse; (4) si el gobierno cierra las instalaciones del cliente, BBBK pagará todas las multas, utilidades perdidas y $5,000 dólares. BBBK puede cobrar hasta cinco veces más que sus competidores, disfruta de una alta participación de mercado, y sólo ha tenido que pagar el 0.4% de sus ventas por concepto de garantías.
- En ScrubaDub Auto Wash de Natick, Massachusetts, los miembros del club ScrubaDub (que pagan $5.95 por una membresía que les da derecho a ciertas ofertas especiales) pueden volver a que les laven otra vez su automóvil gratis si llueve o nieva en un plazo de 24 horas después de haber salido del local.

Las situaciones en las que las garantías son más eficaces son dos. La primera es cuando la empresa o el producto no son muy conocidos. Por ejemplo, una empresa podría vender un líquido que supuestamente quita las manchas más difíciles. Una garantía de "satisfacción o la devolución de su dinero" hace que los compradores sientan cierta confianza al adquirir el producto. La segunda situación es cuando la calidad del producto es superior a la de la competencia. La empresa gana al garantizar un desempeño superior sabiendo que los competidores no pueden igualar su garantía.

Fuentes: Si desea leer más sobre el tema, vea "More Firms Pledge Guaranteed Service", *Wall Street Journal*, 17 de julio de 1991, pp. B1, B6, y Barbara Ettore, "Phenomena Promises Mean Business", *Management Review*, marzo de 1994, pp. 18-23. Vea también Christopher W. L. Hart, *Extraordinary Guarantees* (Nueva York: Amacom, 1993), y Sridhar Moorthy y Kannan Srinivasan, "Signaling Quality with a Money-Back Guarantee: The Role of Transaction Costs", *Marketing Science* 14, núm. 4 (1995):442-46.

macrocomputadoras, equipo de telecomunicaciones y varias otras líneas de equipos más. Por lo regular, estas organizaciones ofrecen un precio más bajo o un servicio más rápido que el fabricante o los intermediarios autorizados.

En última instancia, algunos clientes grandes asumen la responsabilidad de su propio mantenimiento y reparación. Una empresa que tiene varios cientos de computadoras personales, impresoras y equipo relacionado, podría considerar que le costea más tener su propio personal de servicio *in situ*. Estas empresas por lo regular presionan al fabricante para que les ofrezca un precio más bajo, ya que están aportando sus propios servicios.

PRINCIPALES TENDENCIAS EN SERVICIO A CLIENTES

Lele ha señalado las siguientes tendencias importantes en el área de servicio a clientes:[45]

1. Los fabricantes de equipos están construyendo productos más confiables y más fáciles de reparar. Una razón es el cambio de los equipos electromecánicos a los electrónicos, que tienen menos desperfectos y son más fáciles de reparar. Las empresas están añadiendo modularidad y desechabilidad para facilitar el autoservicio.
2. Los clientes se están volviendo más sofisticados en cuanto a la compra de servicios de apoyo a productos y están presionando porque se separen los servicios del producto. Ellos quieren precios aparte para cada elemento de servicio y el derecho a escoger qué elementos quieren.
3. A los clientes cada vez les desagrada más tener que tratar con varios proveedores de servicio que manejan diferentes tipos de equipos. Algunas organizaciones de servicio independientes ahora dan servicio a una gama más amplia de equipos.[46]
4. Los *contratos de servicio* (también llamados *garantías extendidas*) por los cuales el proveedor conviene en proporcionar servicios gratuitos de mantenimiento y reparación durante cierto periodo por un precio que se especifica en el contrato, podrían hacerse menos importantes. Algunas garantías de automóviles nuevos ahora cubren 100,000 millas antes de requerir servicio. La proliferación de equipos desechables o que nunca fallan hace que los clientes estén menos dispuestos a pagar entre un 2 y un 10% del precio de compra cada año para recibir servicio.
5. Las opciones de servicio que tienen los clientes se están multiplicando, y ello está limitando los precios y las utilidades del servicio. Cada vez más fabricantes de equipos están teniendo que idear cómo pueden ganar utilidades con sus equipos olvidándose de los contratos de servicio.

El lavado de dinero es una aplicación natural de la tecnología de computación.

RESUMEN

1. Un *servicio* es cualquier acto o desempeño que una parte puede ofrecer a otra y que es en esencia intangible y no da origen a la propiedad de algo. Su producción podría estar ligada o no a un producto físico. Estados Unidos se está convirtiendo preponderantemente en una economía de servicios, y los mercadólogos se interesan cada vez más por los retos especiales que implica el marketing de servicios.
2. Los servicios son intangibles, inseparables, variables e imperdurables. Cada característica representa retos y requiere ciertas estrategias. Los mercadólogos deben encontrar formas de hacer tangible lo intangible; de elevar la productividad de los proveedores de servicios; de aumentar y estandarizar la calidad del servicio prestado; y de hacer congruentes el abasto y la demanda de servicios durante los periodos pico y no pico.
3. Las industrias de servicio se rezagaron respecto a las manufactureras en cuanto a adoptar y usar los conceptos y herramientas del marketing, pero la situación ya ha cambiado. La estrategia de marketing de servicios requiere no sólo marketing externo sino también marketing interno para motivar a los empleados y marketing interactivo para hacer hincapié en la importancia tanto de la "alta tecnología" como del "toque personal".
4. La organización de servicios enfrenta tres tareas de marketing: (1) debe diferenciar su oferta, entrega o imagen; (2) debe controlar la calidad del servicio para igualar o exceder las expectativas de los clientes; (3) debe controlar la productividad de los trabajadores haciendo que éstos trabajen más hábilmente, aumentando la cantidad de servicio, sacrificando algo de calidad, industrializando el servicio, inventando nuevas soluciones de producto, diseñando servicios más eficaces, ofreciendo a los clientes incentivos para usar su propio trabajo en lugar del trabajo de la empresa, o utilizando la tecnología para ahorrar tiempo y dinero.
5. Incluso las empresas basadas en productos deben proporcionar servicio a sus clientes después de la compra. Si quiere ofrecer un apoyo óptimo, el fabricante debe identificar los servicios que los clientes más aprecian y determinar su importancia relativa. La mezcla de servicios incluye tanto servicios previos a la venta (servicios facilitadores y acrecentadores del valor) como servicios posteriores a la venta (departamentos de servicio a clientes, servicios de mantenimiento y reparación).

CONCEPTOS DEL CAPÍTULO

1. Un bufete de contadores públicos certificados (CPA, por sus siglas en inglés) basado en Cleveland, Ohio, ha crecido hasta facturar más de $5 millones de dólares, en comparación con los $315,000 que facturaba en 1987: una tasa de crecimiento anual del 22%. Lo asombroso es que el crecimiento se ha logrado sin fusiones, adquisiciones y sin un gran presupuesto de marketing. El socio administrador del bufete, Gary Shamis, admite que el servicio de la empresa es excelente pero no mucho mejor que el de cientos de buenos competidores. ¿Cuál es entonces el secreto del éxito de este bufete de contadores?

La empresa utiliza una estrategia de marketing multidimensional que se inició con la preparación de un "mapa para el camino": una lista de objetivos específicos que la empresa quería lograr. El mapa es una herramienta de trabajo que se usa y refuerza a diario para mantener las metas claras en la mente de los socios y asociados de la empresa. Además, Shamis cree que los clientes compran una percepción y reciben realidad. Crear una percepción positiva requiere atención y refuerzo constantes. Las siguientes herramientas de marketing pueden ayudar a crear esta percepción: (a) relaciones públicas, (b) publicidad, (c) seminarios, (d) materiales impresos.

Para cada una de estas herramientas de marketing, sugiera formas en que un bufete de contadores pueda diferenciar sus servicios de los de sus competidores, teniendo presente que la mayor parte de los bufetes de contadores ofrecen los mismos tipos de servicios. ¿Quién debe encargarse de implementar la estrategia multidimensional para el éxito de la empresa?

2. Identifique la necesidad central, las características de servicio (nivel de calidad, funciones, estilo, nombre de marca y presentación) y el producto aumentado que se ofrece a los clientes de los siguientes negocios de servicios: (a) la Armada de Estados Unidos, (b) una religión organizada, (c) una empresa de seguros de vida.

3. La mayoría de quienes compran un automóvil nuevo esperan la siguiente situación: ellos entran en una sala de exposición y de inmediato se les acerca un entusiasta vendedor que al parecer sabe todo excepto las respuestas a sus preguntas. Si ellos preguntan por el precio, el vendedor va en busca de alguien que pueda hacer un trato. Una vez que parece que están a punto de firmar el contrato, el vendedor comienza a vender más opciones o paquetes de opciones, protección contra corrosión, garantías extendidas, y demás. Una vez que se entrega el automóvil y si algo no funciona bien, es en extremo difícil ponerse en contacto con el vendedor.

Individualmente o con un grupo, prepare una lista de razones que subyacen a los problemas de percepción de los consumidores que enfrentan los distribuidores de automóviles. Luego diseñe un sistema nuevo que modifique la cultura de los distribuidores introduciendo el concepto de marketing de relación en el proceso.

MARKETING Y PUBLICIDAD

1. La Figura 1 muestra un anuncio de BellSouth dirigido a públicos de negocios y de consumidores. ¿Cómo refleja el contenido de este anuncio la aplicación por parte de BellSouth de las tres P's adicionales a su negocio de servicios? ¿Qué indicios da el anuncio acerca de la calidad del servicio para reducir la incertidumbre que sienten los clientes de negocios al comprar un producto intangible? ¿A qué segmentos de los mercados de consumo y de negocios cree usted que BellSouth se esté dirigiendo con este anuncio?

2. El anuncio de GMAC de la Figura 2 ilustra uno de los servicios de apoyo a productos de General Motors: financiamiento costeable para compradores de automóviles nuevos. ¿Este servicio de GMAC se está ofreciendo para usarse antes o después de la venta? ¿Viene

Figura 3

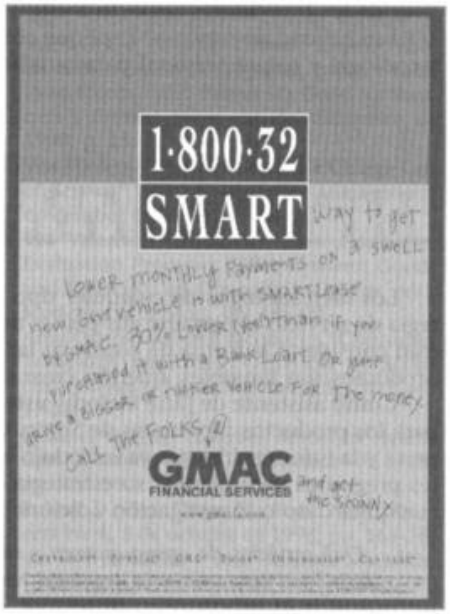


Figura 4

la oferta integrada al producto o es independiente? ¿La oferta representa un servicio facilitador o un servicio que aumenta el valor? Explique sus respuestas.

EL ENFOQUE TECNOLÓGICO

La Internet se está convirtiendo rápidamente en parte de la estrategia de servicios de apoyo de todas las empresas. Casi cualquier producto se puede diferenciar con base en su apoyo de servicio en línea, incluso las notas Post-it de 3M, esas ubicuas notas removibles que se venden en formato de papel y de software. "¿Cómo se las arreglaba uno sin ellas?", pregunta el sitio Web de Post-it. Si los consumidores y usuarios de negocios no pueden contestar, pueden visitar el sitio, que ofrece un conjunto siempre cambiante de ideas, concursos y diversión amable.

Visite el sitio Post-it (www.mmm.com/Post-it) y examine la sección de productos, las cosas que se pueden bajar y el artículo del mes. ¿Por qué habría 3M de establecer esta relativamente costosa presencia en la Web para un producto tan bien conocido? ¿Cómo cree que reaccionen los clientes de Post-it? ¿Qué otros productos de oficina básicos para uso casero o comercial podrían beneficiarse con un apoyo de servicio en línea similar?

MARKETING PARA EL MILENIO

El aprendizaje de por vida es importante para el desarrollo profesional y el crecimiento personal. Ahora los usuarios de computadoras que quieren autoconferirse *empowerment* aprendiendo programación, técnicas de bases de datos, diseño de sitios Web y otras habilidades de la tecnología actual pueden tomar clases en línea a través de la ZD University. ZDU es un servicio en línea que ofrece Ziff-Davis, empresa que publica una amplia variedad de revistas en el campo de la tecnología de la información. Por una cuota fija mensual o anual, los estudiantes pueden inscribirse en tantos cursos de ZDU como lo deseen, aprendiendo a su propio ritmo y con su propio horario.

Visite el sitio Web de la ZD University (www.zdu.com/), tomando nota sobre todo del catálogo de cursos, ofertas gratuitas y el Manual de ZDU. ¿Cómo controla ZDU las expecta-

tivas de los estudiantes respecto a este servicio de aprendizaje en línea? ¿Cómo demuestra ZDU su calidad de servicio? Explique cómo ZDU proporciona una mezcla ganadora de alta tecnología y toque personal para satisfacer a sus estudiantes.

USTED ES EL MERCADÓLOGO: PLAN DE MARKETING DE SONIC

Los mercadólogos de cualquier tipo de bien o servicio necesitan desarrollar una estrategia de servicio al preparar sus planes de marketing. Si sus productos son intangibles, querrán considerar la forma de controlar las expectativas y la satisfacción de los clientes; si sus productos son tangibles, querrán crear servicios de apoyo adecuados.

Como asistente de Jane Melody, usted está encargado de planear los servicios de apoyo para los productos modulares de Sonic. Comience por repasar la situación actual de la empresa y la información que ya introdujo en su plan de marketing. Luego conteste las siguientes preguntas para planear su estrategia de servicio (indicando, en los puntos pertinentes, cualquier dato o investigación adicional que pudieran requerirse):

- *¿Qué servicios de apoyo quieren y necesitan los compradores de equipos de sonido modulares? (Al contestar esta pregunta reexamine su investigación de clientes, las fortalezas de Sonic y la información competitiva que ha recabado.)*
- *¿Qué programas de servicio posterior a la venta debe tener o mejorar Sonic para atender satisfactoriamente las quejas de los clientes?*
- *¿Qué tipos de garantías debe ofrecer Sonic para ser competitivo? ¿Para superar a la competencia?*
- *¿Qué tipo de marketing interno necesitará Sonic para implementar eficazmente el marketing externo de su apoyo de servicio a productos?*

Considere cómo su estrategia de servicio ayudará a las labores de marketing generales de Sonic. Por último, según le indique su profesor, resuma sus recomendaciones y planes en un plan de marketing por escrito.

NOTAS

1. Ronald Henkoff, "Service Is Everybody's Business", *Fortune*, 27 de junio de 1994, pp. 48-60.
2. Vea G. Lynn Shostack, "Breaking Free from Product Marketing", *Journal of Marketing*, abril de 1977, pp. 73-80; Leonard L. Berry, "Services Marketing Is Different", *Business*, mayo-junio de 1980, pp. 24-30; Eric Langeard, John E. G. Bateson, Christopher H. Lovelock y Pierre Eiglier, *Services Marketing: New Insights from Consumers and Managers* (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1981); Karl Albrecht y Ron Zemke, *Service America! Doing Business in the New Economy* (Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1986); Karl Albrecht, *At America's Service* (Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1988); y Benjamin Scheider y David E. Bowen, *Winning the Service Game* (Boston: Harvard Business School Press, 1995).
3. Anne Zeiger, "The Many Virtues of 'Virtual Services'", *Business Week*, 14 de septiembre de 1998, pp. ENT18-ENT20.
4. John R. Johnson, "Service at a Price", *Industrial Distribution*, mayo de 1998, pp. 91-94.
5. Theodore Levitt, "Production-Line Approach to Service", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1972, pp. 41-42.
6. Se describen otras clasificaciones de los servicios en Christopher H. Lovelock, *Services Marketing*, 3a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1996). Vea también John E. Bateson, *Managing Services Marketing. Text and Readings*, 3a. ed. (Hinsdale, IL: Dryden, 1995).
7. Vea Theodore Levitt, "Marketing Intangible Products and Product Intangibles", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1981, pp. 94-102; y Berry, "Services Marketing Is Different."
8. Geoffrey Brewer, "Selling an Intangible", *Sales & Marketing Management*, enero de 1998, pp. 52-58.
9. *Ibid.*
10. "Business: Service with a Smile", *The Economist*, 25 de abril de 1998, pp. 63-64.
11. Vea G. Lynn Shostack, "Service Positioning Through Structural Change", *Journal of Marketing*, enero de 1987, pp. 34-43.

12. Vea W. Earl Sasser, "Match Supply and Demand in Service Industries", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1976, pp. 133-40.
13. Carol Krol, "Case Study: Club Med Uses E-mail to Pitch Unsold, Discounted Packages", *Advertising Age*, 14 de diciembre de 1998, p. 40.
14. Anthony Palazzo, "Postal Service Sees Shipping Customers in Internet Retailers-Trying to Capitalize on Needs of High-Tech Marketers, 'Snail Mail' Meets E-Mail", *Wall Street Journal*, 20 de marzo de 1998, p. B7; Bill McAllister, "FedEx Delivers Blow to Ad Campaign by Postal Service", *The Washington Post*, 9 de diciembre de 1998, p. C11.
15. Vea B. H. Booms y M. J. Bitner, "Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms", en *Marketing of Services*, eds. J. Donnelly y W. R. George (Chicago: American Marketing Association, 1981), pp. 47-51.
16. Keaveney ha identificado más de 800 conductas críticas de las empresas de servicios que hacen que los clientes cambien de servicio. Estas conductas se dividen en 8 categorías que van desde precio, incomodidad y fallo del servicio central, hasta fallo del encuentro de servicio, respuesta inapropiada de los empleados a los fallos de servicio y problemas éticos. Vea Susan M. Keaveney, "Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study", *Journal of Marketing*, abril de 1995, pp. 71-82. Vea también Michael D. Hartline y O. C. Ferrell, "The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation", *Journal of Marketing*, octubre de 1996, pp. 52-70; Lois A. Mohr, Mary Jo Bitner y Bernard H. Booms, "Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint", *Journal of Marketing*, octubre de 1994, pp. 95-106; Linda L. Price, Eric J. Arnould y Patrick Tierney, "Going to Extremes: Managing Service Encounters and Assessing Provider Performance", *Journal of Marketing*, abril de 1995, pp. 83-97.
17. Christian Gronroos, "A Service Quality Model and Its Marketing Implications", *European Journal of Marketing* 18, núm. 4 (1984); 36-44. El modelo de Gronroos es una de las contribuciones más sensatas a la estrategia de marketing de servicios.
18. Leonard Berry, "Big Ideas in Services Marketing", *Journal of Consumer Marketing*, primavera de 1986, pp. 47-51. Vea también Walter E. Greene, Gary D. Walls y Larry J. Schrest, "Internal Marketing: The Key to External Marketing Success", *Journal of Services Marketing* 8, núm. 4 (1994): 5-13; John R. Hauser, Duncan I. Simester y Birger Wernerfelt, "Internal Customers and Internal Suppliers", *Journal of Marketing Research*, agosto de 1996, pp. 268-80.
19. Gronroos, "Service Quality Model", pp. 38-39.
20. Vea Philip Kotler y Paul N. Bloom, *Marketing Professional Services* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1984).
21. Laurie J. Flynn, "Eating Your Young", *Context*, verano de 1998, pp. 45-47; vea también Mark Schwanhausser, "Schwab Evolves in the Web Era", *Chicago Tribune*, 12 de octubre de 1998, Sección de Negocios, p. 10; y John Evan Frook, "Web Proves It's Good for Business", *Internet Week*, 21 de diciembre de 1998, p. 15.
22. Vea Marlene Piturro, "Getting a Charge Out of Service", *Sales & Marketing Management*, noviembre de 1998, pp. 86-91.
23. Vea Valarie A. Zeithaml, "How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services", en Donnelly y George, eds., *Marketing of Services*, pp. 186-90.
24. Amy Ostrom y Dawn Iacobucci, "Consumer Trade-offs and the Evaluation of Services", *Journal of Marketing*, enero de 1995, pp. 17-28.
25. Heather Green, "A Cyber Revolt in Health Care", *Business Week*, 19 de octubre de 1998, pp. 154-56.
26. Robert D. Hof, "Now It's Your Web", *Business Week*, 5 de octubre de 1998, pp. 164-76.
27. Ian C. MacMillan y Rita Gunther McGrath, "Discovering New Points of Differentiation", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1997, pp. 133-45.
28. Suzanne Bidlake, "John Crewe, American Express Blue Card", *Advertising Age International*, 14 de diciembre de 1998, p. 10; Sue Beenstock, "Blue Blooded", *Marketing*, 4 de junio de 1998, p. 14; Pamela Sherrid, "A New Class Act at AMEX", *U.S. News & World Report*, 23 de junio de 1997, pp. 39-40.
29. A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml y Leonard L. Berry, "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, otoño de 1985, pp. 41-50. Vea también Susan J. Devlin y H. K. Dong, "Service Quality from the Customers' Perspective", *Marketing Research: A Magazine of Management & Applications*, invierno de 1994, pp. 4-13; William Boulding, Ajay Kalra y Richard Staelin, "A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions", *Journal of Marketing Research*, febrero de 1993, pp. 7-27.
30. Leonard L. Berry y A. Parasuraman, *Marketing Services: Competing Through Quality* (Nueva York: Free Press, 1991), p. 16.
31. Vea James L. Heskett, W. Earl Sasser Jr. y Christopher W. L. Hart, *Service Breakthroughs* (Nueva York: Free Press, 1990).
32. David Greising, "Quality: How to Make It Pay", *Business Week*, 8 de agosto de 1994, pp. 54-59.
33. John A. Martilla y John C. James, "Importance-Performance Analysis", *Journal of Marketing*, enero de 1977, pp. 77-79.
34. Vea John Goodman, Technical Assistance Research Program (TARP), U.S. Office of Consumer Affairs Study on Complaint Handling in America, 1986; Albrecht y Zemke, *Service America!*; Berry y Parasuraman, *Marketing Services;* Roland T. Rust, Bala Subramanian y Mark Wells, "Making Complaints a Management Tool", *Marketing Management* 1, núm. 3 (1992): 41-45; Stephen S. Tax, Stephen W. Brown y Murali Chandrashekaran, "Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for

Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, abril de 1998, pp. 60-76.
35. Stephen S. Tax y Stephen W. Brown, "Recovering and Learning from Service Failure", *Sloan Management Review*, otoño de 1998, pp. 75-88.
36. Robert Hiebeler, Thomas B. Kelly y Charles Ketteman, *Best Practices: Building Your Business with Customer-Focused Solutions* (Nueva York: Arthur Andersen/Simon & Schuster, 1997), pp. 184-185.
37. Vea Hal F. Rosenbluth y Diane McFerrin Peters, *The Customer Comes Second* (Nueva York: William Morrow, 1992).
38. Kirstin Downey Grimsley, "Service with a Forced Smile; Safeway's Courtesy Campaign Also Elicits Some Frowns", *Washington Post*, 18 de octubre de 1998, p. A1.
39. Myron Magnet, "The Productivity Payoff Arrives", *Fortune*, 27 de junio de 1994, pp. 79-84.
40. Theodore Levitt, "Production-Line Approach to Service", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1972, pp. 41-52; vea también su "Industrialization of Service", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1976, pp. 63-74.
41. Vea William H. Davidow y Bro Uttal, *Total Customer Service: The Ultimate Weapon* (Nueva York: Harper & Row, 1989).
42. Nilly Landau, "Are You Being Served?" *International Business*, marzo de 1995, pp. 38-40.
43. Vea Milind M. Lele y Uday S. Karmarkar, "Good Product Support Is Smart Marketing", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1983, pp. 124-32.
44. Si desea conocer investigaciones recientes acerca de los efectos de retrasos en el servicio sobre las evaluaciones de servicios, vea Shirley Taylor, "Waiting for Service: The Relationship Between Delays and Evaluations of Service", *Journal of Marketing*, abril de 1994, pp. 56-69; Michael K. Hui y David K. Tse, "What to Tell Consumers in Waits of Different Lengths: An Integrative Model of Service Evaluation", *Journal of Marketing*, abril de 1996, pp. 81-90.
45. Milind M. Lele, "How Service Needs Influence Product Strategy", *Sloan Management Review*, otoño de 1986, pp. 63-70.
46. Sin embargo, vea Ellen Day y Richard J. Fox, "Extended Warranties, Service Contracts, and Maintenance Agreement-A Marketing Opportunity?" *Journal of Consumer Marketing*, otoño de 1985, pp. 77-86.

Diseño de estrategias y programas de fijación de precios

CAPÍTULO

15

En este capítulo examinaremos las siguientes preguntas:

- ¿Cómo debe ponerse precio inicialmente a un producto o servicio?
- ¿Cómo debe adaptarse el precio para enfrentar cambios en las circunstancias y oportunidades?
- ¿Cuándo debe iniciar la empresa un cambio de precio, y cómo debe responder al cambio de precio de un competidor?

MARKETING *según Kotler*

No se vende mediante el precio.
Se vende el precio.

Todas las organizaciones con fines de lucro y muchas sin fines de lucro ponen precio a sus productos o servicios. Los precios tienen muchos nombres:

> *Hay precios a todo nuestro alrededor. Pagamos renta por nuestro apartamento, colegiatura por nuestra educación, honorarios a nuestro médico o dentista. Las líneas aéreas, ferrocarriles, taxis y camiones nos cobran un pasaje; las empresas de servicios como la luz y el teléfono llaman a sus precios* tarifas*; y el banco local nos cobra* intereses *por el dinero que pedimos prestado. El precio de conducir un automóvil por algunas autopistas se llama cuota, y la empresa que asegura nuestro automóvil nos cobra una* prima*. Un conferencista invitado cobra* honorarios *por hablarnos de un funcionario del gobierno que aceptó un soborno para ayudar a un pillo a robar las* cuotas *cobradas por un sindicato. Los clubs o sociedades a las que pertenecemos podrían hacer una* valuación *especial para pagar gastos extraordinarios. Un abogado podría pedir una* iguala *para cubrir sus servicios. El "precio" de un ejecutivo es un* sueldo*, el precio de un vendedor podría ser una comisión, y el precio de un trabajador es un* salario*. Por último, aunque los economistas no están de acuerdo, muchos de nosotros sentimos que los* impuestos *son el precio que pagamos por el privilegio de ganar dinero.*[1]

Durante casi toda la historia, los precios se fijaron por negociación entre quienes compran y quienes venden. Establecer un mismo precio para todos los compradores es una idea relativamente moderna que surgió con el desarrollo de las ventas al detalle a gran escala al final del siglo XIX. F. W. Woolworth, Tiffany & Co., John Wanamaker y otros anunciaron una "política estricta de un solo precio" porque trabajaban tantos artículos y supervisaban a tantos empleados.

Ahora, apenas cien años después, la Internet promete revertir la tendencia de los precios fijos y llevarnos de vuelta a una era de precios negociados. La Internet, las redes corporativas y los sistemas inalámbricos están vinculando a personas, máquinas y empresas de todo el globo, y conectando a quienes venden y quienes compran como nunca antes. Sitios Web como Compare.Net y PriceScan.com permiten a los compradores comparar productos y precios con rapidez y facilidad. Los sitios de subasta en línea como eBay.com y Onsale.com facilitan que los compradores y vendedores negocien los precios de miles de artículos, desde computadoras renovadas hasta trenes de hojalata antiguos. Al mismo tiempo, las nuevas tecnologías permiten a quienes venden recabar datos detallados acerca de los hábitos de compra y preferencias —incluso límites de gastos— de los clientes, para poder adaptar sus productos y precios.[2]

Cambios: El 20 de diciembre de 1999 Macao, que había sido una colonia portuguesa durante 150 años, volvió a quedar bajo el control de China.

Tradicionalmente, el precio ha operado como principal determinante de la decisión de comprar. Esto sigue siendo válido en los países más pobres, entre los grupos más pobres, y en el caso de productos básicos uniformes. Aunque factores distintos del precio se han vuelto más importantes para la conducta del comprador en las últimas décadas, el precio sigue siendo uno de los elementos más importantes que determinan la participación de mercado y la rentabilidad de una empresa. Los consumidores y agentes de compras tienen más acceso a la información de precios y a quienes ofrecen precios descontados. Los consumidores investigan sus compras con cuidado, obligando a los detallistas a bajar sus precios. Los detallistas presionan a los fabricantes para que bajen sus precios. El resultado es un mercado que se caracteriza por fuertes descuentos y promoción de ventas.

El precio es el elemento de la mezcla de marketing que produce ingresos; los otros producen costos. El precio también es uno de los elementos más flexibles: se puede modificar rápidamente, a diferencia de las características de los productos y los compromisos con el canal. Al mismo tiempo, la competencia de precios es el problema más grave que enfrentan las empresas. Pese a ello, muchas empresas no manejan bien la fijación de precios. Los errores más comunes son: la fijación de precios está demasiado orientada hacia los costos; los precios no se modifican con la frecuencia suficiente para aprovechar los cambios del mercado; el precio se fija con independencia del resto de la mezcla de marketing y no como un elemento intrínseco de la estrategia de posicionamiento en el mercado; y el precio no es lo bastante variado para los diferentes artículos, segmentos de mercado y ocasiones de compra.

Las empresas manejan los precios de diversas maneras. En las empresas pequeñas, es común que el jefe fije los precios. En las empresas grandes, los gerentes de división y de línea de productos son quienes normalmente ponen los precios. Incluso aquí, la alta gerencia establece objetivos y políticas generales de fijación de precios y a menudo aprueba los precios propuestos por niveles gerenciales inferiores. En las industrias en las que los precios son un factor clave (aeroespacial, ferrocarriles, petróleo), las empresas a menudo establecen un departamento de precios para fijar o ayudar a otros a determinar los precios apropiados. Este departamento presenta informes al departamento de marketing, al de finanzas o a la alta gerencia. Otros que ejercen una influencia sobre la fijación de precios son los gerentes de ventas, gerentes de producción, gerentes de finanzas, y contadores.

CÓMO FIJAR EL PRECIO

Una empresa debe poner un precio inicial cuando desarrolla un nuevo producto, cuando introduce su producto normal en un nuevo canal de distribución o área geográfica, y cuando licita para conseguir contratos nuevos.

La empresa debe decidir dónde posicionará su producto en cuanto a calidad y precio. En algunos mercados, como el de los automóviles, es posible encontrar hasta ocho *puntos de precio:*

Segmento	***Ejemplo (Automóviles)***
Definitivo	Rolls-Royce
Dorado	Mercedes-Benz
Lujo	Audi
Especiales	Volvo
Medio	Buick
Facilidad/comodidad	Ford Escort
Imitación, pero más barato	Hyundai
Sólo precio	Kia

Cambios: El 31 de diciembre de 1999 Estados Unidos entregó a Panamá el control del Canal de Panamá

Puede haber competencia entre los segmentos de precio-calidad. La figura 15.1 muestra nueve estrategias de precio-calidad. Las estrategias diagonales 1, 5 y 9 pueden coexistir en el mismo mercado; es decir, una empresa ofrece un producto de alta calidad a un precio alto, otra ofrece un producto de calidad media a un precio medio, y otra más ofrece un producto de baja calidad a un precio bajo. Los tres competidores pueden coexistir en tanto el mercado contenga tres grupos de compradores: quienes insisten en la calidad, quienes insisten en el precio, y quienes equilibran ambas consideraciones.

Las estrategias 2, 3 y 6 son formas de atacar las posiciones diagonales. La estrategia 2 dice: "nuestro producto tiene la misma alta calidad que el producto 1 pero cobramos menos". La estrategia 3 dice lo mismo y ofrece un ahorro aún mayor. Si los clientes sensibles a la calidad creen lo que dicen estos competidores, lo sensato será comprarles y ahorrar dinero (a menos que el producto de la empresa 1 haya adquirido un atractivo de esnobismo).

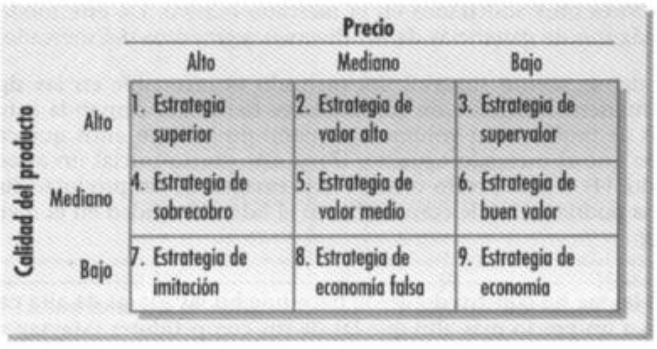


FIGURA 15.1

Nueve estrategias de precio-calidad

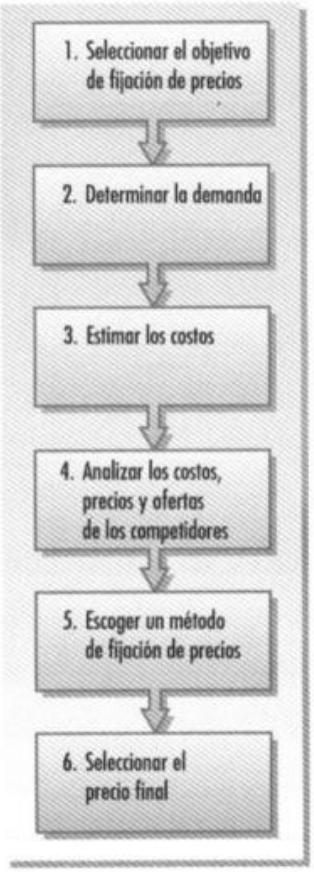


FIGURA 15.2

Establecimiento de una política de precios

Las estrategias de posicionamiento 4, 7 y 8 equivalen a cobrar un precio excesivo por el producto en relación con su calidad. Los clientes se sentirán "estafados" y probablemente se quejarán o hablarán mal de la empresa.

La empresa tiene que considerar muchos factores al establecer su política de precios. Describiremos un procedimiento de seis pasos: (1) seleccionar el objetivo de fijación de precios; (2) determinar la demanda; (3) estimar los costos; (4) analizar los costos, precios y ofertas de los competidores; (5) escoger un método de fijación de precios; y (6) seleccionar el precio final (Fig. 15.2).

SELECCIÓN DEL OBJETIVO DE FIJACIÓN DE PRECIOS

Lo primero que hace la empresa es decidir dónde quiere posicionar su oferta de mercado. Cuanto más claros sean los objetivos de la empresa, más fácil será fijar el precio. Una empresa puede buscar cualquiera de cinco objetivos principales al fijar sus precios: supervivencia, utilidades actuales máximas, participación máxima de mercado, captura máxima del segmento superior del mercado, o liderazgo en calidad de productos.

Las empresas buscan la supervivencia como meta principal si padecen sobrecapacidad, enfrentan competencia intensa, o los deseos de los consumidores están cambiando. Las utilidades son menos importantes que la supervivencia. En tanto los precios cubran los costos variables y algunos costos fijos, la empresa seguirá operando. Sin embargo, la supervivencia es un objetivo a corto plazo; a la larga, la empresa deberá aprender a agregar valor o enfrentará la extinción.

Muchas empresas tratan de fijar un precio que maximice las utilidades actuales. Ellas estiman la demanda y los costos asociados a precios alternativos y escogen el precio que produce las utilidades, flujo de efectivo o tasa de rendimiento sobre la inversión más altas en el momento actual. Tal estrategia supone que la empresa conoce sus funciones de demanda y costo, aunque en realidad éstas son difíciles de estimar. Al hacer hincapié en el desempeño financiero actual, la empresa podría sacrificar el rendimiento a largo plazo haciendo caso omiso de los efectos de otras variables de la mezcla de marketing, las reacciones de los competidores y las restricciones legales sobre los precios.

Algunas empresas quieren maximizar su participación de mercado, creyendo que un mayor volumen de ventas redundará en costos unitarios más bajos y mayores utilidades a largo plazo. Estas empresas ponen el precio más bajo, suponiendo que el mercado es sensible al precio. Texas Instruments (TI) practica esta *fijación de precios de penetración del mercado*. TI construye una planta grande, pone el precio más bajo posible, consigue una alta participación de mercado, experimenta una baja en sus costos, y recorta sus precios aún más cuando caen los costos. Las siguientes condiciones favorecen la fijación de precios bajos: (1) el mercado es muy sensible al precio y un precio bajo estimula su crecimiento; (2) los costos de producción y distribución bajan al irse acumulando experiencia en la producción; y (3) el precio bajo desalienta la competencia real y potencial.

Muchas empresas están a favor de fijar precios altos para "descremar" (capturar el nivel superior de) el mercado. Intel es un practicante destacado de este método de fijación de precios.

- **Intel** Un analista describe la estrategia de precios de Intel así: "El gigante de los chips introduce un microprocesador nuevo, con más amplio margen, cada 12 meses y hace que los modelos anteriores bajen en la 'cadena' para alimentar la demanda en puntos de precio más bajos." Cuando Intel introduce un nuevo chip para computadora, cobra hasta $1,000 dólares por él, precio que lo hace apenas costeable para ciertos segmentos del mercado. Estos nuevos chips son el corazón de las PCs y servidores de más alta calidad que compran clientes que simplemente no pueden esperar. Cuando las ventas iniciales bajan y los competidores amenazan con introducir chips similares, Intel baja el precio para atraer la siguiente capa de clientes (en orden según la sensibilidad al precio). Los precios finalmente dejan de bajar al llegar cerca de los $200 dólares por chip, cuando los chips se convierten en procesadores muy solicitados en el mercado masivo. De este modo, Intel exprime el máximo de ganancias de los diversos segmentos del mercado.[3]

La captura del segmento superior del mercado es razonable en las siguientes condiciones: (1) un número suficiente de compradores tiene una demanda actual alta; (2) los costos unitarios de producir un volumen pequeño no son tan altos que cancelen la ventaja de cobrar lo que el mercado aguante; (3) el alto precio inicial no atrae más competidores al mercado; (4) el alto precio comunica la imagen de un producto superior.

Una empresa podría tratar de convertirse en el líder de calidad en el mercado. Consideremos a Maytag:

- **Maytag** Maytag ha construido desde hace mucho lavadoras de alta calidad y las ha vendido a un precio más alto que las de sus competidores (Maytag usó el eslo-

gan "Construidos para durar más", y en sus anuncios aparecía el técnico de reparación Maytag dormido junto al teléfono porque nadie lo llama nunca). Ahora, en un cambio de estrategia, Maytag sigue aprovechando sus puntos fuertes como marca superior pero hace hincapié en características y beneficios innovadores. La empresa está tratando de cambiar el ciclo de compra de "hasta que se desgaste" a "quiero el nuevo". El objetivo es lograr que los consumidores compren aparatos Maytag con características muy atractivas a un precio superior, aunque sus antiguas máquinas todavía estén funcionando. Para atraer al consumidor sensible al precio, los nuevos anuncios de Maytag señalan que las lavadoras cuidan lo que a menudo es una carga de ropa con un valor de $300 a $400 dólares, así que vale la pena pagar más por un buen producto. Por ejemplo, las nuevas lavadoras estilo europeo de Maytag cuestan $800, el doble de lo que cuestan casi todas las demás lavadoras, pero los mercadólogos de la empresa argumentan que usan menos agua y electricidad y prolongan la vida de la ropa porque son menos abrasivas.[4]

La intención del Proyecto de Instantánea Mundial del Milenio fue crear un enorme "holomorfo" interactivo con fotografías tomadas al sonar la media noche del 31 de diciembre de 1999.

Las organizaciones sin fines de lucro y públicas podrían adoptar otros objetivos de fijación de precios. Una universidad busca la recuperación de costos parcial o total, sabiendo que debe depender de donativos privados y subvenciones públicas para cubrir el resto de los costos. Un hospital sin fines de lucro podría tratar de *recuperar todos los costos* con su política de precios. Una empresa teatral sin fines de lucro podría poner precio a sus producciones con el fin de llenar el mayor número de asientos en el teatro. Una agencia de servicio social podría fijar un *precio social* adaptado a los ingresos variables de sus clientes.

Sea cual sea su objetivo específico, los negocios que utilizan el precio como herramienta estratégica obtienen mayores utilidades que quienes simplemente dejan que los costos o el mercado determinen sus precios. Si desea un análisis más a fondo de cómo los negocios logran sus objetivos de fijación de precios, vea *Profundice en el estudio del marketing*, "Gigantes de precios: cómo las empresas inteligentes usan los precios en sus estrategias de negocios".

DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA

Cada precio genera un nivel de demanda distinto y por tanto tiene un impacto diferente sobre los objetivos de marketing de la empresa. La relación entre las diferentes alternativas de precio y la demanda resultante se captura en una *curva de demanda* (Fig. 15.3[a]). En el caso normal, la demanda y el precio tienen una relación inversa: cuanto más alto el precio, menor es la demanda. En el caso de los bienes de prestigio, la curva de demanda a veces tiene pendiente ascendente. Una empresa de perfumes subió sus precios y vendió más perfume, no menos. Algunos consumidores ven el precio alto como señal de un mejor producto. Sin embargo, si se cobra un precio demasiado alto, el nivel de demanda podría bajar.

Sensibilidad al precio

La curva de demanda muestra la cantidad de compra probable del mercado a diferentes precios; toma en cuenta las reacciones de muchos individuos que tienen diferente sensibilidad a los precios. El primer paso para estimar la demanda es entender qué afecta a la sensibilidad al precio. Nagle ha identificado nueve factores:

El Año del Dragón, que es el 4698 en el calendario lunar chino, inició el 5 de febrero de 2000.

1. *Efecto de valor único*: Los compradores son menos sensibles al precio cuando el producto es más distintivo.

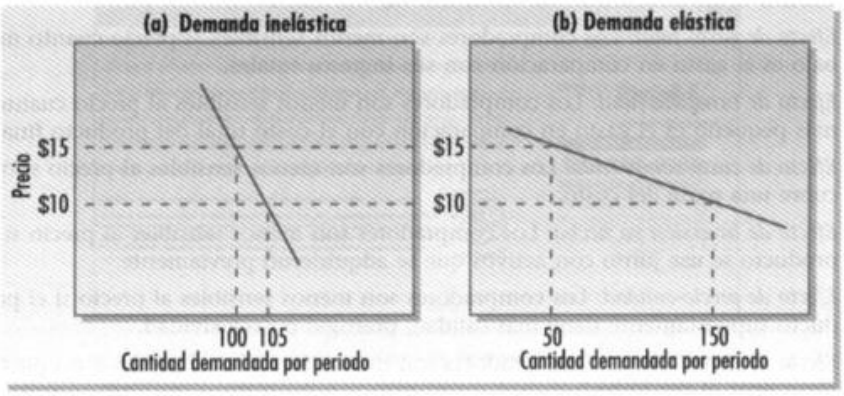


FIGURA 15.3

Demanda inelástica y elástica

PROFUNDICE EN EL ESTUDIO DEL MARKETING

Gigantes de precios: cómo las empresas inteligentes usan los precios en sus estrategias de negocios

Los ejecutivos de administración general y de las diversas áreas funcionales de las empresas todo el tiempo se están quejando de que la fijación de precios es un gran dolor de cabeza, y que está empeorando día con día. Muchas empresas se han dado por vencidas y han adoptado "estrategias" como ésta: "Determinamos nuestros costos y añadimos los márgenes tradicionales de nuestra industria", o "El mercado pone el precio, y nosotros tenemos que encontrar la forma de adaptarnos a él."

Sin embargo, otros tienen una actitud diferente: usar el precio como herramienta estratégica clave. Estos "gigantes de los precios" han descubierto el efecto altamente apalancado del precio sobre las utilidades. He aquí algunas empresas cuyas estrategias de fijación de precios las han ayudado a sobresalir del pelotón.

- *Fijación de precios y estrategia de marketing:* La fijación de los precios de los relojes de pulsera Swatch ejemplifica la integración de esta función con la estrategia general de marketing. Según el jefe del laboratorio de diseño de Swatch, el precio invariable de $40 dólares por un modelo básico sería "un precio simple, un precio limpio. El precio se ha convertido en un reflejo de los demás atributos que tratamos de comunicar; nos ayuda a distinguirnos del resto del mundo. Un Swatch no sólo es costeable, es accesible. La decisión de comprar un Swatch es fácil de tomar, y es fácil vivir con esa decisión." El mensaje del precio a $40 es diferente del que se comunica a $37.50 —o el que se comunica si hay un precio de lista de $50 pero el producto normalmente se encuentra rebajado con un descuento del 20%. Al igual que el diseño y la publicidad del reloj, el precio constante de $40 dice: "No puedes equivocarte, no te preocupes, diviértete."
- *Fijación de precios y perspectiva de valor:* La empresa farmacéutica Glaxo introdujo su tratamiento para úlceras Zantac para atacar al tratamiento establecido en el mercado por Tagamet. La estrategia convencional para un medicamento que llega en segundo lugar al mercado es fijar el precio 10% más abajo. El CEO Paul Girolam sabía que Zantac era mejor que Tagamet porque tenía menos interacciones con otros fármacos y menos efectos secundarios, y porque su administración era más cómoda. Esta superioridad, comunicada debidamente al mercado, fue la base para establecer un precio superior. Glaxo introdujo Zantac a un precio un poco más alto que Tagamet y aun así consiguió ser el líder del mercado.
- *Adaptación de precios y servicios con base en el valor del segmento:* El precio de Bugs Burger's Bug Killer era unas 5 veces mayor que el de otras empresas que combaten roedores en propiedades comerciales. Bugs podía cobrar este precio superior porque se concentraba en un segmento del mercado muy sensible a la calidad (hoteles y restaurantes) y les daba lo que más apreciaban: eliminación garantizada de plagas, no sólo control de plagas. El valor superior suministrado a este segmento guiaba la política de precios, y ésta le permitía capacitar y compensar a los técnicos de servicio de forma tal que se sentían motivados para prestar un servicio de exterminación superior. Así pues, el valor entregado apoyaba el precio, que a su vez financiaba las actividades necesarias para entregar ese valor.
- *Adaptación del precio con base en el costo y la situación competitiva del segmento:* Fortune ha alabado a Insurance Progressive como "el príncipe de la fijación inteligente de precios" en el área de los seguros automovilísticos. La empresa recaba y analiza datos de pérdidas mejor que cualquier otra. Su comprensión de lo que cuesta dar servicio a diversos tipos de clientes le permite servir al lucrativo cliente de alto riesgo que nadie más quiere asegurar. Al no tener competencia y entender a fondo los costos, Progressive obtiene excelentes utilidades sirviendo a esta base de clientes.

Fuente: Adaptado de Robert J. Dolan y Hermann Simon, "Power Pricers", *Across the Board*, mayo de 1997, pp. 18-19.

2. *Efecto de conciencia de los sustitutos:* Los compradores son menos sensibles al precio si conocen menos sustitutos.
3. *Efecto de comparación difícil:* Los compradores son menos sensibles al precio si no pueden comparar fácilmente la calidad de los sustitutos.
4. *Efecto de gasto total:* Los compradores son menos sensibles al precio cuanto más bajo es el gasto en comparación con sus ingresos totales.
5. *Efecto de beneficio final:* Los compradores son menos sensibles al precio cuanto más pequeño es el gasto en comparación con el costo total del producto final.
6. *Efecto de costo compartido:* Los compradores son menos sensibles al precio si otro cubre una parte del costo.
7. *Efecto de inversión ya hecha:* Los compradores son menos sensibles al precio si el producto se usa junto con activos que se adquirieron previamente.
8. *Efecto de precio-calidad:* Los compradores son menos sensibles al precio si el producto supuestamente tiene más calidad, prestigio o exclusividad.
9. *Efecto de inventario:* Los compradores son menos sensibles al precio si no pueden almacenar el producto.[5]

Varias fuerzas, como la desregulación y la tecnología de comparación instantánea de precios con que se cuenta en Internet, han convertido a los productos en artículos básicos uniformes a los ojos del consumidor y han incrementado la sensibilidad al precio de este último. Los mercadólogos tienen que esforzarse más que nunca para diferenciar sus ofertas cuando una docena de competidores vende prácticamente el mismo producto a un precio comparable o menor. Más que nunca, las empresas necesitan entender la sensibilidad al precio de sus clientes y prospectos y las concesiones que la gente está dispuesta a hacer entre precio y características del producto. Como dijo el consultor de marketing Kevin Clancy, quienes se dirigen sólo a los clientes sensibles al precio están "dejando dinero sobre la mesa". Incluso en el mercado de la energía, donde uno creería que un kilowatt es un kilowatt es un kilowatt..., algunas empresas de electricidad están comenzando a darse cuenta de ese hecho: están comprando energía, le están poniendo marca, la están promoviendo y están prestando servicios únicos a sus clientes. Consideremos a Green Mountain Power.

■ **Green Mountain Power (GMP)** Esta pequeña empresa de electricidad de Vermont está enfocando el mercado desregulado de electricidad para consumidores con la firme creencia de que incluso los kilowatts-hora se pueden diferenciar. GMP realizó extensas investigaciones de mercado y descubrió un segmento sustancial de prospectos que no sólo están preocupados por el entorno sino que también están dispuestos a apoyar sus actitudes con dólares. Puesto que GMP es un proveedor de electricidad "verde", un gran porcentaje de su energía es hidroeléctrica; los clientes tienen una oportunidad de aliviar la carga ecológica contratando electricidad de GMP. La empresa ya ha participado en dos proyectos piloto de venta de electricidad residencial en Massachusetts y New Hampshire, compitiendo con éxito contra marcas "mas baratas" que se concentran en los consumidores más sensibles al precio.[6]

Anuncio de Dell que promueve tanto las características del producto como su precio.

Estimación de curvas de demanda

La mayor parte de las empresas intenta medir sus curvas de demanda. Hay varios métodos para hacerlo.

El primero implica analizar estadísticamente los precios en el pasado, las cantidades vendidas y otros factores, para estimar sus interrelaciones. Los datos pueden ser longitudinales (con el tiempo) o transversales (en diferentes lugares al mismo tiempo). La construcción del modelo apropiado y el ajuste de los datos con las técnicas estadísticas correctas requiere de mucha habilidad.

El segundo enfoque consiste en realizar experimentos de precios. Bennett y Wilkinson variaron sistemáticamente los precios de varios productos que se vendían en una tienda de descuento y observaron los resultados.[7] Un enfoque alternativo es cobrar diferentes precios en territorios similares y ver su efecto sobre las ventas.

El 6 de abril de 2000 inició el año 1421 del calendario islámico.

El tercer enfoque consiste en preguntar a los compradores cuántas unidades comprarían a diferentes precios.[8] Sin embargo, los compradores podrían citar deliberadamente cifras bajas con los precios más altos a fin de desanimar a la empresa de poner un precio alto.

Al medir la relación precio-demanda, el investigador de mercados debe controlar diversos factores que influyen en la demanda. La respuesta de los competidores es uno de ellos. También, si la empresa modifica otros factores de la mezcla de marketing además de su precio, será difícil aislar el efecto del cambio de precio en sí. Nagle presentó un excelente resumen de los distintos métodos para estimar la sensibilidad al precio y la demanda.[9]

Elasticidad de precios de la demanda

Los mercadólogos necesitan saber qué tanto responde la demanda a un cambio de precio, es decir, qué tan elástica es. Consideremos las dos curvas de demanda de la figura 15.3. Con la curva (a), un incremento de precio de $10 a $15 causa una baja relativamente pequeña en la demanda, de 150 a 133. Con la curva (b), el mismo incremento de precio causa una baja sustancial en la demanda, de 150 a 50. Si la demanda casi no cambia con un cambio pequeño en el precio, decimos que la demanda es *inelástica*. Si la demanda cambia considerablemente, es *elástica*.

La demanda tiende a ser menos elástica en las condiciones siguientes: (1) Hay pocos sustitutos o competidores, o ninguno; (2) los compradores no se percatan fácilmente de que el precio subió; (3) los compradores son lentos para modificar sus hábitos de compra y buscar precios más bajos; (4) los compradores creen que los precios más altos se justifican por diferencias en la calidad, inflación normal, etc. Si la demanda es elástica, los que venden considerarán bajar el precio. Un precio más bajo produce más ingresos totales. Esto es razonable en tanto los costos de producir y vender más unidades no se incrementen de forma desproporcionada.[10]

El Rosh Hashanah del 30 de septiembre de 2000 fue el primer día completo del año 5761 del calendario hebreo.

Los efectos de no tomar en cuenta las necesidades de los clientes para quienes la demanda es más elástica se pusieron de manifiesto cuando la Metropolitan Transit Authority de Nueva York hizo cambios a las tarifas del tren subterráneo. En 1997 el gobernador de Nueva York anunció que el año siguiente los usuarios del tren subterráneo de la ciudad de Nueva York podrían adquirir pases diarios, semanales o mensuales para no tener que pagar en cada viaje. Al comprar pases, los usuarios también se beneficiarían de un descuento; en el caso de los pases mensuales, el beneficio se comenzaba a recibir si el pase se utilizaba al menos 47 veces. Sin embargo, un periodista de *Barron's* señaló que la tarifa especial no beneficiaba a aquellos cuya demanda era la más elástica de todas: los usuarios del tren fuera de horas pico que son quienes menos viajan. He aquí cómo él segmentó los usuarios del tren subterráneo de Nueva York en términos de elasticidad de precio: la curva de demanda de los viajeros que usan el tren a diario para ir a trabajar es perfectamente inelástica: pase lo que pase con la tarifa, esta gente debe ir a su trabajo y regresar a casa. La curva de demanda un tanto elástica de "todos los usuarios" incluye pasajeros que viven en la ciudad y usan el tren para ir a su trabajo, y que podrían usar el tren para otras actividades si la tarifa se bajara. En cambio, la curva de demanda de quienes usan el tren fuera de las horas pico es la más elástica respecto al precio, porque éste es el grupo que podría usar el tren mucho más si costara menos.[11]

La elasticidad de precios depende de la magnitud y sentido del cambio de precio contemplado: podría ser insignificante con un cambio de precio pequeño y considerable con un cambio de precio grande, y podría ser diferente en el caso de un recorte del precio y en el de un incremento de precio. Por último, la elasticidad de precios a largo plazo podría diferir de la elasticidad a corto plazo. Los compradores podrían seguir comprando a su proveedor actual después de un aumento de precio porque no se dan cuenta del aumento, o porque el aumento es pequeño, o porque están distraídos por otras preocupaciones, o porque necesitan tiempo para buscar un nuevo proveedor. No obstante, puede llegar el momento en que cambien de proveedor. Aquí la demanda es más elástica a largo que a corto plazo. O bien podría ocurrir lo contrario: los compradores abandonan a un proveedor después de que se les avisa del cambio de precio, pero regresan después. La distinción

entre elasticidad a corto y a largo plazo implica que quienes venden no conocerán el efecto total de un cambio de precio sino hasta después de cierto tiempo.

ESTIMACIÓN DE COSTOS

La demanda establece un límite superior para el precio que la empresa puede cobrar por su producto. Los costos establecen el límite inferior. La empresa quiere cobrar un precio que cubra su costo de producir, distribuir y vender el producto, y que incluya un rendimiento justo por su esfuerzo y riesgo.

Tipos de costos y niveles de producción

Los costos de una empresa son de dos tipos: fijos y variables. Los *costos fijos* (también llamados *gastos generales*) son costos que no varían con la producción ni con los ingresos por ventas. Una empresa debe pagar facturas cada mes por concepto de renta, calefacción, intereses, salarios, etc., sea cual sea su producción.

Los *costos variables* varían en relación directa con el nivel de producción. Por ejemplo, cada calculadora de bolsillo producida por Texas Instruments implica un costo por concepto de plástico, chips microprocesadores, empaque, etc. Estos costos tienden a ser constantes por unidad producida. Decimos que son variables porque su total varía según el número de unidades producidas.

Los *costos totales* son la suma de los costos fijos y variables para cualquier nivel de producción dado. El *costo promedio* es el costo por unidad en ese nivel de producción, y es igual a los costos totales divididos entre el total de unidades producidas. La gerencia quiere cobrar un precio que al menos cubra los costos de producción totales en un nivel de producción dado.

Si quiere fijar precios de forma inteligente, la gerencia necesita saber cómo varían sus costos con los diferentes niveles de producción.

Tomemos el caso en que una empresa como TI construyó una planta de tamaño fijo para producir 1,000 calculadoras de bolsillo al día. El costo por unidad es alto si se producen pocas unidades al día. A medida que la producción se acerca a las 1,000 unidades al día, el costo promedio baja. La razón es que los costos fijos se dividen entre más unidades, y cada una carga con una fracción más pequeña de esos costos. El costo promedio aumenta después de las 1,000 unidades porque la planta se vuelve ineficiente: los trabajadores tienen que esperar para poder usar las máquinas, las máquinas se descomponen más a menudo, y los trabajadores se estorban mutuamente (Fig. 15.4[a]).

Si TI cree que podría vender 2,000 unidades al día, debe considerar la construcción de una planta más grande. La planta usará maquinaria y sistemas de trabajo más eficientes, y el costo unitario de producir 2,000 unidades al día será menor que el costo unitario de producir 1,000 unidades al día. Esto se muestra en la curva de costo promedio a largo plazo (CPLP) de la figura 15.4(b). De hecho, una planta con capacidad de 3,000 unidades sería aún más eficiente según la figura 15.4(b). En cambio, una planta con producción diaria de 4,000 sería menos eficiente por las crecientes deseconomías de escala: hay demasiados trabajadores que controlar, y el papeleo hace que todo sea más lento. La figura 15.4(a) indica que una planta con capacidad para 3,000 unidades diarias es óptima si la demanda es lo bastante fuerte como para apoyar este nivel de producción.

FIGURA 15.4

Costo por unidad en diferentes niveles de producción por periodo

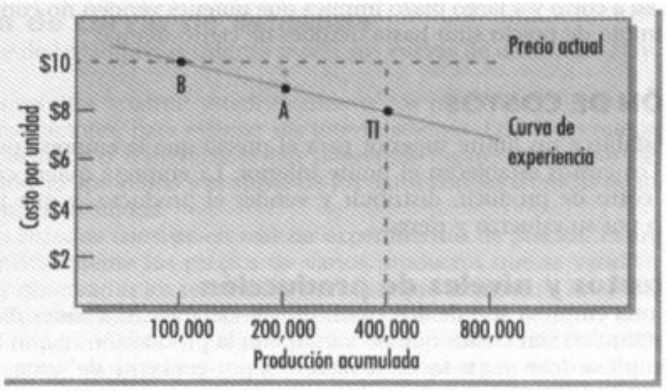
Producción acumulada

Supongamos que TI opera una planta que produce 3,000 calculadoras al día. A medida que TI adquiere experiencia en la producción de las calculadoras, sus métodos mejoran. Los trabajadores descubren atajos, los materiales fluyen con menos tropiezos, los costos de adquisición bajan. El resultado, como muestra la figura 15.5, es que el costo promedio baja con la experiencia de producción acumulada. Así, el costo promedio de producir las primeras 100,000 calculadoras es de $10 por unidad. Una vez que la empresa ha producido las primeras 200,000 calculadoras, el costo promedio ha bajado a $9. Después de que la experiencia de producción acumulada se duplica otra vez, a 400,000, el costo promedio es de $8. Esta caída en el costo promedio al acumularse la experiencia de producción se denomina *curva de experiencia* o *curva de aprendizaje*.

Supongamos ahora que tres empresas compiten en esta industria, TI, A y B. TI es la que produce a un costo más bajo ($8) por haber producido 400,000 unidades en el pasado. Si las tres empresas venden la calculadora a $10, TI obtiene una utilidad de $2 por unidad, A obtiene $1 por unidad y B sale a mano. El proceder inteligente para TI sería bajar su precio a $9. Esto sacará a B del mercado, e incluso A considerará salirse del mercado. TI captará las ventas que habría logrado B (y tal vez A). Además, los clientes sensibles al precio ingresarán en el mercado al precio más bajo. Una vez que la producción aumente más allá

FIGURA 15.5

Costo por unidad en función de la producción acumulada: la curva de experiencia



de las 400,000 unidades, los costos de TI bajarán todavía más y con mayor rapidez, y restaurarán con creces sus utilidades, incluso a un precio de $9. TI ha utilizado esta estrategia de fijación agresiva de precios una y otra vez para conseguir participación de mercado y sacar a otros de la industria.

No obstante, la fijación de precios por curva de experiencia acarrea riesgos importantes. Los precios agresivos podrían crear una imagen de producto barato. La estrategia también supone que los competidores son débiles y no están dispuestos a pelear. Por último, la estrategia lleva a la empresa a construir más plantas para satisfacer la demanda mientras un competidor explora una tecnología de más bajo costo y logra reducir sus costos más que el líder del mercado, que ahora está casado con la tecnología vieja.

En general, la fijación de precios por curva de experiencia se concentra en los costos de fabricación, pero todos los costos, incluidos los de marketing, están sujetos a mejoras por aprendizaje. Si tres empresas están invirtiendo mucho dinero en telemarketing, la empresa que lo ha usado durante más tiempo podría tener los costos de telemarketing más bajos. Esta empresa puede cobrar un poco menos por su producto, y aun así obtener el mismo rendimiento, si todos los demás costos son iguales.[12]

Cronología: En 1900, más de 50 millones de personas visitaron la Exposición Universal internacional celebrada en París entre el 15 de abril y el 12 de noviembre.

Ofertas de marketing diferenciadas

Las empresas modernas tratan de adaptar sus ofertas y condiciones a diferentes compradores. Un fabricante negocia diferentes términos con las distintas cadenas de detallistas. Un detallista podría querer entregas diarias (para mantener bajas sus existencias) mientras que otro podría aceptar entregas dos veces a la semana para obtener un precio más bajo. El resultado es que los costos del fabricante difieren para cada cadena, y sus utilidades también son distintas. Para estimar la rentabilidad real de tratar con diferentes detallistas, el fabricante necesita usar *contabilidad de costos basada en actividades* (*ABC*, por sus siglas en inglés) en lugar de *contabilidad de costos estándar*.[13]

La contabilidad ABC trata de identificar los costos reales en que se incurre al servir a diferentes clientes. Tanto los costos variables como los fijos se deben relacionar con cada cliente. Las empresas que no miden sus costos correctamente no están midiendo sus utilidades como es debido, y es probable que organicen sus labores de marketing de forma inadecuada. La identificación de los verdaderos costos que surgen en una relación con un cliente también permite a la empresa explicar mejor al cliente lo que le está cobrando.

Costos objetivo

Hemos visto que los costos cambian con la escala de la producción y la experiencia, pero también pueden cambiar como resultado de un esfuerzo concentrado por parte de los diseñadores, ingenieros y agentes de compra de la empresa, encaminado a reducirlos. Los japoneses emplean un método llamado *costos objetivo*.[14] Ellos se valen de investigaciones de mercado para establecer las funciones deseadas de un nuevo producto, y luego determinan el precio al que se venderá el producto en vista de su atractivo y de los precios de los competidores. El margen de utilidad deseado se resta a este precio, y así se obtiene el costo objetivo que es preciso alcanzar. Luego se examina cada elemento de costo —diseño, ingeniería, fabricación, ventas— y se desglosa en otros componentes. Se estudian otras formas de diseñar y fabricar los componentes, eliminar funciones y reducir los costos de los proveedores. El objetivo es hacer que las proyecciones de costos finales queden dentro del

intervalo del costo objetivo. Si no se logra esto, podría decidirse no desarrollar el producto porque no se va a poder vender al precio objetivo obteniendo las utilidades objetivo. Si se logra la meta, es muy probable que se obtengan utilidades.

ANÁLISIS DE COSTOS, PRECIOS Y OFERTAS DE LOS COMPETIDORES

Dentro de la gama de posibles precios determinada por la demanda del mercado y los costos de la empresa, la empresa debe tomar en cuenta los costos, precios y posibles reacciones de los competidores. Si la oferta de la empresa es similar a la de un competidor importante, la empresa tendrá que poner un precio cercano al del competidor, o perder ventas. Si la oferta de la empresa es inferior, la empresa no podrá cobrar más que el competidor. Si la oferta de la empresa es superior, podra cobrar más que el competidor. Sin embargo, la empresa debe tener presente que los competidores podrían responder con un cambio de precios.

SELECCIÓN DEL MÉTODO DE FIJACIÓN DE PRECIOS

Una vez que se conocen las tres "ces" —la estructura de demanda de los Clientes, la función de Costo y los precios de los Competidores— la empresa está lista para escoger un precio. En la figura 15.6 se resumen las tres principales consideraciones para fijar los precios. Los costos establecen el límite inferior para el precio. Los precios de los competidores y de los sustitutos sirven como orientación. La evaluación que hacen los clientes de las características exclusivas del producto establecen el precio máximo.

Las empresas seleccionan un método de fijación de precios que incluye una o más de estas tres consideraciones. Examinaremos seis métodos de fijación de precios: por sobreprecio, por rendimiento objetivo, por valor percibido, económica, por tasa vigente y por licitación sellada.

Fijación de precios por sobreprecio

El método más elemental para fijar precios es sumar un sobreprecio estándar al costo del producto. Las empresas de construcción presentan licitaciones para contratos estimando el costo total del proyecto y sumando un sobreprecio estándar de donde saldrán sus utilidades. Los abogados y contadores cotizan normalmente sumando un sobreprecio estándar a su tiempo y costos. Los contratistas de la defensa cobran su costo más un sobreprecio estándar.

Supongamos que un fabricante de tostadoras tiene las siguientes expectativas en cuanto a costos y ventas:

Costo variable unitario	$ 10
Costo fijo	300,000
Ventas unitarias esperadas	50,000

El costo unitario del fabricante está dado por:

$$\text{Costo unitario} = \text{costo variable} + \frac{\text{Costo unitario}}{\text{ventas unitarias}} = \$10 + \frac{\$300{,}000}{50{,}000} = \$16$$

Supongamos ahora que el fabricante quiere ganar un sobreprecio del 20% sobre las ventas. El sobreprecio del fabricante está dado por:

$$\text{Sobreprecio} = \frac{\text{costo unitario}}{(1 - \text{rendimiento sobre ventas deseado})} = \frac{\$16}{1 - 0.2} = \$20$$

El fabricante cobraría a los distribuidores $20 por tostadora y obtendría una utilidad de $4 por unidad. A su vez, los distribuidores pondrán un sobreprecio a la tostadora. Si los distribuidores quieren ganar el 50% de su precio de venta, aumentarán el precio de la tostadora a $40. Esto equivale a un sobreprecio sobre costos del 100%.

Los sobreprecios suelen ser más altos en artículos de temporada (para cubrir el riesgo de no venderlos), artículos de especialidad, artículos que no se venden mucho, artículos con costos de almacenamiento y manejo elevados, y artículos con demanda inelástica, como las medicinas que requieren receta médica. Lamentablemente, quienes menos pueden pagar tales medicinas son aquellos a quienes más afectan los sobreprecios altos: clientes individuales no asegurados y ancianos inscritos en Medicare. En el caso de las medicinas que requieren receta, los fármacos genéricos (sin marca) disfrutan de un sobreprecio extraordinariamente alto:

- **Fármacos genéricos** Las farmacias están añadiendo sobreprecios de más del 1,000% a ciertos fármacos genéricos. Por ejemplo, la versión genérica del medicamento antipsicótico Haldol cuesta en promedio $18.08 dólares, 2,800% más que

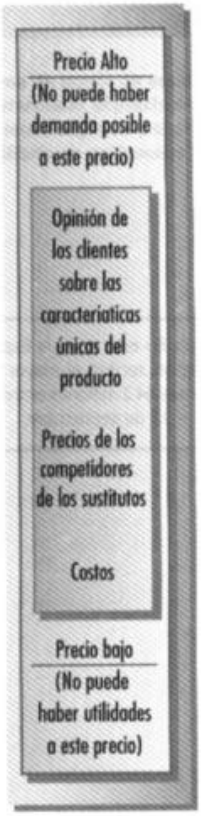


FIGURA 15.6

El modelo de las tres "ces" para fijar precios

el costo de $0.62 que cobra el fabricante genérico. Una receta de la versión genérica de Zovirax, una fórmula antiviral, se surte en una farmacia por $61.64 en promedio, más de ocho veces el precio del fabricante ($7.22). Las farmacias no sólo se quedan con utilidades sustanciales, sino que hasta pasan por altruistas al recomendar a los clientes que usen un fármaco genérico para ahorrar dinero. Efectivamente, el fármaco genérico es más barato que su contraparte de marca. Por su parte, las farmacias argumentan que los grandes márgenes brutos de los medicamentos genéricos no son el único aspecto. Así como un paciente que visita al médico y recibe una venda adhesiva no paga únicamente la venda adhesiva, el cliente de una famacia tiene que pagar por el tiempo del farmacéutico y otros gastos de mantener una farmacia.[15]

Cronología: En este siglo, la Expo 70 en Osaka, Japón, recibió el mayor número de visitantes: 64.2 millones entre el 15 de marzo y el 13 de septiembre.

¿Tiene lógica el uso de sobreprecios estándar? En general, no. Cualquier método de fijación de precios que haga caso omiso de la demanda actual, el valor percibido y la competencia tiene muy pocas posibilidades de encontrar el precio óptimo. El uso de sobreprecios sólo funciona si el precio aumentado realmente consigue el nivel esperado de ventas.

Las empresas que introducen un nuevo producto a menudo le ponen un precio alto con la esperanza de recuperar sus costos lo más pronto posible. Sin embargo, una estrategia de sobreprecio alto podría ser fatal si un competidor fija precios bajos. Esto le sucedió a Philips, el fabricante de aparatos electrónicos holandés, cuando puso precio a sus reproductoras de videodiscos. Philips quería obtener una utilidad con cada reproductora. Mientras tanto, los competidores japoneses fijaron precios bajos y lograron acrecentar su participación de mercado rápidamente, lo que a su vez les permitió reducir sus costos de forma sustancial.

No obstante, la fijación de precios por sobreprecio sigue siendo popular por varias razones. En primer lugar, quienes venden pueden determinar sus costos con mucha mayor facilidad que la demanda. Al vincular el precio al costo, quienes venden simplifican la tarea de poner precio. Segunda, si todas las empresas de la industria emplean este método para fijar precios, los precios tienden a ser similares. Así, la competencia por precio se minimiza, lo que no sucedería si las empresas tomaran en cuenta las variaciones de la demanda al determinar sus precios. Tercera, mucha gente siente que la fijación de precios de costo más sobreprecio es más justa tanto para quienes compran como para quienes venden. Estos últimos no se aprovechan de los compradores cuando su demanda es aguda, y obtienen un rendimiento justo por su inversión.

Fijación de precios por rendimiento objetivo

En la *fijación de precios por rendimiento objetivo* la empresa determina el precio que produciría su tasa objetivo de rendimiento sobre la inversión (ROI). General Motors utiliza este método, y pone precio a sus automóviles a modo de obtener una ROI del 15 al 20%. Las empresas de servicios públicos (electricidad) también usan este método, pues necesitan obtener un rendimiento justo de su inversión.

Supongamos que el fabricante de tostadoras invirtió $1 millón en el negocio y quiere fijar un precio que le pague un ROI del 20%, es decir, $20,000. El precio por rendimiento objetivo está dado por la siguiente fórmula:

$$\text{Precio de rendimiento} = \frac{\text{costo unitario} + \text{rendimiento deseado} \times \text{capital invertido}}{\text{ventas uniarias}}$$

$$= \$16 + \frac{.20 \times \$1{,}000{,}000}{50{,}000} = \$20$$

Entre los 10 Mejores Automóviles del año 2000, según Fortune, el número 2 es el Ford Thunderbird, un V-8 para dos ocupantes con techo movible.

El fabricante obtendrá su ROI del 20% siempre que sus costos y ventas estimadas sean exactos. Sin embargo, ¿qué tal si las ventas no llegan a las 50,000 unidades? El fabricante puede preparar un *diagrama de punto de equilibrio* para ver qué sucedería con otros niveles de ventas (Fig. 15.7). Los costos fijos son de $300,000 sea cual sea el volumen de ventas. Los costos variables, que no aparecen en la figura, aumentan con el volumen. Los costos totales son la suma de los costos fijos y los variables. La curva de ingresos totales inicia en cero y sube con cada unidad vendida.

Las curvas de ingresos totales y costos totales se cruzan en 30,000 unidades. Éste es el *punto de equilibrio en volúmenes*, que puede verificarse con la siguiente fórmula:

$$\text{Punto de equilibrio en volúmenes} = \frac{\text{costos fijos}}{\text{precio} - \text{costo variable}} = \frac{\$300{,}000}{\$20 - \$10} = 30{,}000$$

El fabricante, claro, tiene la esperanza de que el mercado compre las 50,000 unidades a $20 cada una, en cuyo caso obtendrá un rendimiento de $200,000 sobre su inversión de $1 millón. Sin embargo, mucho depende de la elasticidad de precios y de los precios de los com-

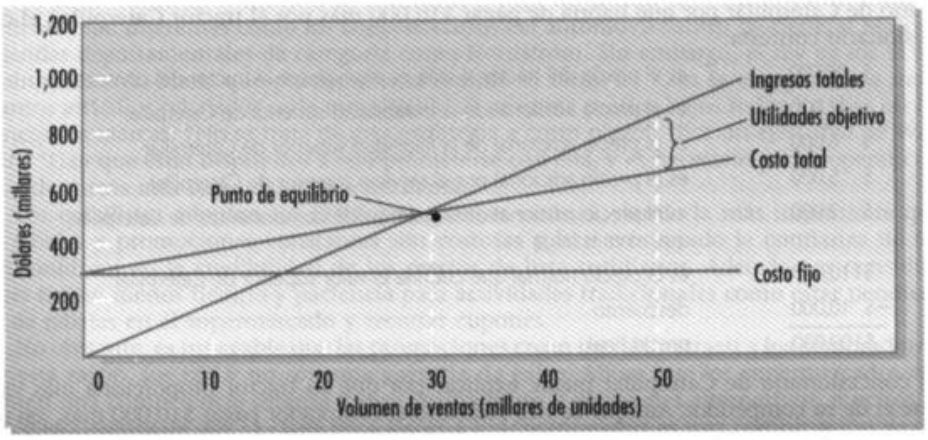


FIGURA 15.7

Diagrama de punto de equilibrio para determinar el precio de rendimiento objetivo y el punto de equilibrio en volúmenes

petidores. Lamentablemente, la fijación de precios por rendimiento objetivo tiende a hacer caso omiso de estas consideraciones. El fabricante necesita considerar diferentes precios y estimar sus probables impactos sobre el volumen de ventas y las utilidades. Además, al fabricante le convendría buscar formas de reducir sus costos fijos o variables, porque los costos más bajos reducirían su punto de equilibrio en volúmenes requerido.

Fijación de precios por valor percibido

Un número creciente de empresas basan su precio en el *valor percibido* por el cliente. Ellas consideran que las percepciones del cliente en cuanto a valor, no el costo del que vende, son la clave para la fijación de precios, y utilizan otros elementos de la mezcla de marketing, como publicidad y fuerza de ventas, para acrecentar el valor percibido en la mente de los compradores.[16]

Estados Unidos eligió a su primer presidente del nuevo milenio el 7 de noviembre de 2000.

DuPont es un destacado practicante de este método. Cuando la empresa desarrolló su nueva fibra sintética para alfombras, demostró a los fabricantes de alfombras que podían pagar hasta $1.40 dólares por libra de la nueva fibra y aun así obtener sus utilidades objetivo. DuPont llama a el precio de $1.40 *precio de valor en uso*. Sin embargo, un precio de $1.40 sería indiferente para los fabricantes de alfombras, así que DuPont fijó un precio más bajo para inducir a los fabricantes de alfombras a que adoptaran la nueva fibra. DuPont no utilizó su costo de fabricación para fijar el precio, sino sólo para estimar si había suficientes utilidades como para proceder.

Otra cosa que hace DuPont es incorporar cada sustancia química en un producto mayor para que no se le vea como un producto básico uniforme sino como una solución a un problema del cliente. Consideremos lo siguiente:

Atributo	Oferta estándar	Oferta superior	Valor añadido
calidad	Menos de 10 partes por millón	Impurezas menos de 1 parte por millón	$1.40
Entrega	Dentro de las dos semanas siguientes	Dentro de la semana siguiente	.15
Sistema	Suministrar sólo sustancia	Suministrar sistema total	.80
Innovación	Poco apoyo de investigación y desarrollo	Alto nivel de apoyo de I&D	2.00
Capacitación	Capacitar inicialmente	Volver a capacitar si se pide	.40
Servicio	A través de compras de la oficina matriz	Locally Disponible localmente	.25
Precio	$100/libra	$105/libras	$5.00

La sustancia forma parte de una oferta estándar o de una oferta superior. El cliente que quiere la oferta superior paga $105 en lugar de $100 por libra. El resultado podría ser que el cliente solicita menos valores añadidos. DuPont está dispuesto a *desglosar* la oferta superior y cobrar sólo por los valores añadidos que se escojan.

Caterpillar también usa el valor percibido para poner precio a sus equipos de construcción. La empresa podría pedir $100,000 por un tractor, aunque un tractor similar de un competidor cueste $90,000. Cuando un prospecto de cliente pregunta a un concesio-

nario de Caterpillar por qué habría de pagar $10,000 más por el tractor Caterpillar, el concesionario contesta:

$ 90,000	es el precio del tractor si sólo es equivalente al tractor del competidor
$ 7,000	es el precio adicional de la durabilidad superior de Caterpillar
$ 6,000	es el precio adicional de la fiabilidad superior de Caterpillar
$ 5,000	es el precio adicional por el servicio superior de Caterpillar
$ 2,000	es el precio adicional de la garantía de componentes de Caterpillar, que es más larga
$110,000	es el precio normal que cubriría el valor superior de Caterpillar
−$ 10,000	descuento
$100,000	precio final

Cronología: Mali, uno de los países más pobres del mundo hoy, llegó a ser uno de los más grandes y ricos. En 1324 su gobernante, Mansa Musa, hizo un peregrinaje a La Meca tan ostentoso que la cantidad de oro que regaló en El Cairo depreció el precio del metal durante años.

El concesionario de Caterpillar puede explicar por qué su tractor proporciona más valor que el de su competidor. Aunque se está pidiendo al comprador pagar $10,000 más, ¡en realidad él está recibiendo un valor extra de $20,000! Él escoge el tractor Caterpillar porque está convencido de que sus costos de operación durante toda su vida serán más bajos.

La clave para la fijación de precios por valor percibido es determinar con exactitud la forma en que el mercado percibe el valor de la oferta. Las empresas que tienen una idea inflada del valor de su oferta pondrán un precio excesivo a su producto. Las que subestiman el valor cobrarán menos de lo que podrían cobrar. Se requieren investigaciones de mercado para establecer la percepción del valor por parte del mercado y usarla como guía para fijar precios eficaces.[17]

Fijación de precios económica

En años recientes varias empresas han adoptado la *fijación de precios económica*, que consiste en cobrar un precio relativamente bajo por una oferta de alta calidad. Este enfoque dice que el precio debe representar una oferta de valor alto para los consumidores.

La industria de las computadoras ha ido abandonando la práctica de pedir precios elevados por computadoras con más tecnología, y ahora trata de sacar computadoras con características básicas a precios más bajos.

- **Monorail Computer Corporation** En 1996, una empresa prácticamente desconocida, la Monorail Computer Corporation, vendía computadoras por un precio base de $999 dólares en un esfuerzo por atraer a los usuarios sensibles al precio. En cuestión de meses, Compaq y Packard Bell NEC la imitaron, y nació el mercado de las computadoras de menos de $1,000. Estas empresas han hecho que los precios al detalle bajen $400 dólares en promedio. Ahora otro advenedizo poco conocido, Emachines, promete llevar la fijación de precios económica más lejos aún. Su E-Tower se venderá a menos de $500 sin monitor y está diseñada específicamente para atraer al 55% de los hogares sin computadora que tienen ingresos anuales de $25,000 a $30,000. A pesar de su bajo precio, la E-Tower rebosa potencia: un microprocesador Cyrix de National Semiconductor, un disco duro de 2 gigabytes, 32 megabytes de memoria, unidad de CD-ROM, y más.[18]

Cronología: El complejo religioso de Angkor Wat, en Camboya, terminado alrededor de 1150, es el más grande del mundo en su género.

Hace poco, Procter & Gamble creó gran alboroto al reducir el precio de sus pañales Pampers y Luvs, el detergente líquido Tide y el café Folger para ponerles precio económico. En el pasado, una familia leal a la marca tenía que pagar en promedio $725 más por el abasto de un año de productos P&G, en comparación con productos de marca privada o de precio bajo. Para poder ofrecer precios económicos, P&G requirió una renovación general: rediseñó la forma en que desarrolla, fabrica, distribuye, pone precio, comercializa y vende productos, a fin de entregar más valor en cada punto de la cadena de suministro.[19] La fijación de precios económica no es una simple cuestión de cobrar menos por los productos que los consumidores; es cuestión de someter a reingeniería las operaciones de la empresa para convertirse en un productor de bajo costo sin sacrificar la calidad, y bajar los precios de forma significativa para atraer a un gran número de clientes conscientes del valor.

Un tipo importante de fijación de precios económica es el de *precios bajos todos los días* (*EDLP*, por sus siglas en inglés), que se efectúa en el nivel de ventas al detalle. Un detallista que adopta una política de EDLP cobra un precio bajo constante, sin descuentos ni rebajas temporales. Estos precios constantes eliminan la incertidumbre de precios de una semana a la otra y se pueden contrastar con la fijación de precios "alto-bajo" de los competidores orientados a las promociones. En la *fijación de precios alto-bajo*, el detallista cobra precios más altos de forma cotidiana pero organiza promociones frecuentes en las que los precios se bajan temporalmente a menos del nivel de los EDLP.[20]

En años recientes, la fijación de precios alto-bajo ha cedido ante los EDLP en establecimientos tan diferentes como los concesionarios del automóvil Saturn de General Motors, y tiendas departamentales de categoría como Nordstrom. Sin embargo, el rey de los EDLP es sin duda Wal-Mart, que prácticamente definió el término. Con la excepción de unos cuantos artículos rebajados cada mes, Wal-Mart promete precios bajos todos los días en las principales marcas. "No se trata de una estrategia a corto plazo", dice un ejecutivo de Wal-Mart. "Hay que estar dispuestos a comprometerse con ella, y es necesario poder operar con tasas de gastos más bajas que todos los demás."

Los detallistas adoptan los EDLP por diversas razones, siendo la más importante que las rebajas y promociones constantes son costosas y han erosionado la confianza de los consumidores en la credibilidad de los precios de lista cotidianos. Además, los consumidores tienen menos tiempo y paciencia para actividades tradicionales como estar pendientes de rebajas en el supermercado y recortar cupones.

No obstante, es innegable que las promociones crean interés y atraen a los compradores. Por esta razón, los EDLP no son una garantía de éxito. Ahora que los supermercados enfrentan una competencia intensa de sus contrapartes y de canales alternativos, muchos se han dado cuenta de que la clave para atraer a los compradores es una combinación de estrategias de precios alto-bajo y bajos todos los días, con mayor publicidad y promoción.[21]

Cronología: La Compañía Holandesa de las Indias Orientales llevó por primera vez el té a Europa en 1610.

Fijación de precios por tasa vigente

En la *fijación de precios por tasa vigente,* la empresa basa su precio primordialmente en los precios de sus competidores. La empresa podría cobrar lo mismo, más o menos que sus principales competidores. En las industrias oligopolistas que venden un producto básico uniforme como acero, papel o fertilizante, la empresas normalmente cobran el mismo precio. Las empresas más pequeñas "siguen al líder", cambiando sus precios cuando el líder del mercado lo hace, no cuando su propia demanda o costos cambian. Algunas empresas podrían cobrar un poco más o hacer un pequeño descuento, pero mantienen la diferencia. Por ejemplo, las gasolineras de segundo nivel por lo regular cobran unos cuantos centavos de dólar menos por galón que las grandes empresas petroleras, sin dejar que la diferencia aumente o disminuya.

La fijación de precios por tasa vigente es muy popular. En los casos en que los costos son difíciles de medir o la respuesta competitiva es incierta, las empresas sienten que el precio vigente representa una buena solución. Se cree que tal precio refleja la sabiduría colectiva de la industria en cuanto al precio que produce un rendimiento justo sin poner en peligro la armonía industrial.

Fijación de precios por licitación sellada

La fijación de precios con orientación competitiva es común en los casos en que las empresas presentan licitaciones selladas para obtener contratos. La empresa basa su precio en lo que cree que sus competidores pedirán, no en sus costos y demanda. La empresa quiere conseguir el contrato, y para ello normalmente se requiere presentar una cotización más baja. Sin embargo, la empresa no puede fijar un precio por debajo del costo.

El efecto neto de estas dos fuerzas opuestas se puede describir en términos de la utilidad esperada de la licitación (Tabla 15.1). Supongamos que una licitación de $9,500 tendría una buena posibilidad (digamos un 81%) de conseguir el contrato, pero las utilidades serían bajas (digamos $100). La utilidad esperada se calcula multiplicando la utilidad de la empresa por la probabilidad de ganar la licitación. Por tanto, la utilidad esperada de esta licitación es de $81. Si la empresa pide $11,000, sus utilidades serían de $1600, pero su posibilidad de conseguir el contrato podría reducirse, digamos al 1%. La utilidad esperada sería entonces de sólo $16. Un criterio lógico para licitar sería pedir el precio que maximice la utilidad esperada. Según la tabla 15.1, la mejor licitación sería de $10,000, con la cual la utilidad esperada es de $216.

Entre 1000 y 1998, la población mundial ha crecido de 300 millones a 5,900 millones.

Utilizar la utilidad esperada para fijar el precio es lógico para la empresa que efectúa muchas licitaciones. Al irse con las probabilidades, la empresa obtendrá utilidades máximas a la larga. Para la empresa que sólo licita ocasionalmente o que necesita urgentemente un contrato dado no resulta provechoso utilizar el criterio de utilidad esperada. Por ejemplo, este criterio no distingue entre una utilidad de $1,000 con una probabilidad de 0.10 y una utilidad de $125 con una probabilidad de 0.80. Sin embargo, la empresa que quiere mantener un nivel alto de producción preferiría el segundo contrato.

SELECCIÓN DEL PRECIO FINAL

Los métodos de fijación de precios reducen el intervalo dentro del cual la empresa debe seleccionar su precio final. Para escoger su precio final la empresa debe considerar otros

TABLA 15.1

Efecto de diferentes licitaciones sobre la utilidad esperada

Licitación de la empresa	Utilidad de la (supuesta)	Probabilidad de conseguir el contrato con esta licitación supuesta	Utilidad esperada
$ 9,500	$ 100	0.81	$ 81
10,000	600	0.36	216
10,500	1,100	0.09	99
11,000	1,600	0.01	16

factores, que incluyen la fijación de precios psicológica, la influencia de otros elementos de la mezcla de marketing sobre el precio, las políticas de precios de la empresa y el impacto del precio sobre otros participantes.

Fijación de precios psicológica

Muchos consumidores utilizan el precio como indicador de calidad. Cuando Fleischman subió el precio de su ginebra de $4.50 a $5.50 la botella, sus ventas aumentaron en lugar de bajar. La fijación de precios de imagen es eficaz sobre todo en el caso de productos sensibles al ego, como los perfumes y los automóviles caros. Una botella de perfume de $100 tal vez sólo contenga fragancia con un valor de $10, pero quienes la regalan pagan $100 para comunicar su afecto por quien recibe el obsequio.

El precio y las percepciones de calidad de los automóviles interactúan.[22] Se cree que los automóviles de precio más alto tienen alta calidad. Asimismo, la gente cree que los coches de alta calidad tienen un precio más alto que el que tienen realmente. Si se dispone de otra información acerca de la verdadera calidad, el precio se vuelve un indicador menos importante de la calidad. Si no se cuenta con tal información, el precio actúa como señal de calidad.

La Millenium Society (www.milleniumsociety.org) es la organización más antigua y más grande creada para dar la bienvenida al año 2000 con una celebración internacional de Año Nuevo.

Al examinar un producto dado, los compradores tienen en la mente un *precio de referencia* que se forma tomando nota de los precios actuales, los precios en el pasado, o el contexto de compra. Las empresas a menudo manipulan estos precios de referencia. Por ejemplo, un proveedor puede situar su producto entre productos costosos para implicar que pertenece a la misma clase. Las tiendas departamentales exhiben la ropa para dama en distintos departamentos que se diferencian por el precio; se supone que los vestidos del departamento más caro tienen mejor calidad. También se manipula el precio de referencia indicando un precio alto sugerido por el fabricante, o diciendo que el producto originalmente tenía un precio mucho más alto, o señalando el precio alto de un competidor.[23]

Muchas empresas creen que los precios deben terminar en un número impar. Muchos clientes que ven un amplificador estereofónico que cuesta $299 piensan que el precio es del orden de $200 en lugar de ser del orden de $300. Otra explicación es que las terminaciones impares comunican la idea de un descuento o ganga. Pero si una empresa quiere tener una imagen de precio alto, no de precio bajo, debe evitar la táctica de terminación impar.

La influencia de otros elementos de la mezcla de marketing

El precio final debe tomar en cuenta la calidad y la publicidad de la marca en relación con la competencia. Farris y Reibstein examinaron las relaciones entre precio relativo, calidad relativa y publicidad relativa de 227 negocios enfocados al consumidor y descubrieron lo siguiente:

- Las marcas con calidad relativa media pero presupuestos de publicidad relativa altos pueden cobrar precios superiores. Al parecer, los consumidores están dispuestos a pagar más por productos conocidos que por productos desconocidos.
- Las marcas con calidad relativa alta y publicidad relativa alta obtuvieron los precios más altos. En cambio, las marcas con baja calidad y baja publicidad cobraron los precios más bajos.
- La relación positiva entre precios altos y publicidad alta es más fuerte en las etapas tardías del ciclo de vida del producto en el caso de los líderes del mercado.[24]

Políticas de precios de las empresas

El precio debe ser congruente con las políticas de precio de la empresa. Muchas empresas establecen un departamento de precios para que desarrolle políticas y tome o apruebe las

decisiones de fijación de precios. El objetivo es garantizar que los vendedores coticen precios que sean razonables para los clientes y rentables para la empresa.

Impacto del precio sobre terceros

La gerencia también debe considerar las reacciones de otras partes al precio propuesto. ¿Qué opinarán al respecto los mayoristas y distribuidores? ¿La fuerza de ventas estará dispuesta a vender a ese precio? ¿Cómo reaccionarán los competidores? ¿Los proveedores elevarán sus precios cuando vean el precio de la empresa? ¿El gobierno intervendrá para impedir que se cobre este precio?

En el último caso, los mercadólogos deben conocer las leyes que regulan la fijación de precios. La ley estadounidense señala que las empresas deben fijar sus precios sin pactar con sus competidores: la *colusión para fijar precios* es ilegal. Muchos estatutos federales y estatales protegen a los consumidores contra prácticas de fijación de precios engañosas. Por ejemplo, es ilegal que una empresa fije precios "normales" artificialmente altos y luego anuncie una "rebaja" a precios cercanos a los precios cotidianos anteriores.

El nuevo milenio fue el primero que se celebró en todo el mundo.

ADAPTACIÓN DEL PRECIO

Las empresas por lo regular no fijan un solo precio sino más bien una estructura de precios que refleja variaciones en la demanda geográfica y los costos, las necesidades de los segmentos de mercado, programación de las compras, los niveles de pedidos, la frecuencia de entrega, las garantías, los contratos de servicio y otros factores. Como resultado de los descuentos, complementos y apoyo promocional, la empresa casi nunca obtiene la misma utilidad de cada unidad de un producto que vende. Aquí examinaremos varias estrategias de adaptación de precios: fijación de precios geográfica, descuentos de precio y complementos, fijación de precios promocional, fijación de precios discriminatoria y fijación de precios de mezcla de productos.

FIJACIÓN DE PRECIOS GEOGRÁFICA (EFECTIVO, COMERCIO A CAMBIO, TRUEQUE)

La fijación de precios geográfica implica que la empresa decida qué precio poner a sus productos en los diferentes lugares y países. Por ejemplo, ¿la empresa debe cobrar precios más altos a los clientes distantes para cubrir el mayor costo de fletes, o un precio más bajo para conseguir ventas adicionales? Otra cuestión es cómo recibir el pago. Este aspecto es crucial cuando los compradores no tienen suficientes divisas "duras" para pagar sus compras. Muchos compradores quieren ofrecer otros artículos como pago, práctica conocida como *comercio a cambio*. Las empresas estadounidenses a menudo se ven obligadas a realizar comercio a cambio si quieren vender. Esta modalidad podría representar del 15 al 25% del comercio mundial y adopta varias formas:[25] trueque, tratos de compensación, convenios de recompra, y compensación.

"El año 2000 está operando como un potente imán sobre la humanidad... Amplifica emociones, acelera cambios, afianza nuestra conciencia y obliga a reexaminarnos y a reexaminar nuestros valores e instituciones." —John Naisbitt, Megatrends 2000, p. 11.

- *Trueque:* El intercambio directo de bienes, sin que intervenga dinero ni terceros. En 1993, Eminence S. A., uno de los principales fabricantes de ropa franceses, celebró un trato para enviar $25 millones de dólares en ropa interior producida en Estados Unidos a clientes de Europa Oriental a cambio de diversas mercancías y servicios, que incluían transporte global y espacio de publicidad en revistas de Europa Oriental.
- *Tratos de compensación*: El que vende recibe cierto porcentaje del pago en efectivo y el resto en productos. Un fabricante de aviones británico vendió aviones a Brasil; el pago fue: 70% en efectivo y el resto en café.
- *Convenios de recompra:* La parte vendedora vende una planta, equipo o tecnología a otro país y conviene en aceptar como pago parcial productos fabricados con el equipo suministrado. Una empresa química estadounidense construyó una planta para una empresa hindú y aceptó parte del pago en efectivo y el resto en sustancias fabricadas en la planta.
- *Compensación:* El que vende recibe todo su pago en efectivo pero conviene en gastar una cantidad sustancial de ese dinero en el país dentro de un plazo que se especifica. Por ejemplo, PepsiCo vende su jarabe de cola a Rusia a cambio de rublos y conviene en comprar vodka ruso a cierto precio para venderlo en Estados Unidos.

El 22 de abril del 2000 más de 300 millones de personas de 150 naciones participaron en la celebración del Día de la Tierra más grande de la historia.

En los convenios de comercio a cambio más complejos participan más de dos partes. Por ejemplo, Daimler-Benz convino en vender 30 camiones a Rumania y aceptar a cambio 150 jeeps hechos en Rumania, los cuales vendió en Ecuador a cambio de plátanos, que a su vez se vendieron a una cadena de supermercados alemana que pagó con marcos alemanes. Mediante esta tortuosa transacción, Daimler-Benz finalmente logró que le pagaran en moneda alemana. Los tratos como éstos son responsabilidad de un departamento especializado en comercio a cambio dentro de la empresa. Otras empresas se apoyan en casas de trueque y especialistas en comercio a cambio.

DESCUENTOS DE PRECIO Y COMPLEMENTOS

Casi todas las empresas ajustan su precio de lista y otorgan *descuentos y complementos* por pronto pago, por comprar grandes volúmenes o por comprar fuera de temporada (vea la tabla 15.2). Las empresas deben tener cuidado al hacer esto, si no quieren que sus utilidades sean mucho más bajas que lo planeado.[26]

Jack Trout, autor de *Positioning* y varios otros libros guía de marketing, advierte que algunas categorías tienden a autodestruirse por estar siempre rebajadas. Los abrigos de visón y los colchones, dice Trout, al parecer nunca se venden a un precio cercano al de lista, y cuando a los fabricantes de automóviles les da por ofrecer descuentos el mercado simplemente se pone a esperar una ganga. La fijación de precios por descuento se ha convertido en el *modus operandi* de un número sorprendentemente alto de empresas que ofrecen tanto productos como servicios. Incluso Pepsi y Coca-Cola, dos de las marcas más populares del mundo, se enfrascaron en una guerra de precios que en última instancia hizo que el valor de la marca perdiera lustre. Vea el *Memorándum de marketing*, "Los siete mandamientos del descuento", donde se dan las recomendaciones de Jack Trout en materia de descuentos.

TABLA 15.2

Descuentos de precio y complementos

Descuento en efectivo:	Un *descuento en efectivo* es una reducción de precio para los compradores que pagan sus facturas oportunamente. Un ejemplo típico es "2/10, neto 30", lo que significa que se debe pagar en un plazo de 30 días y que el comprador puede restar el 2% de la factura si la paga antes de 10 días. Este tipo de descuentos es práctica común en muchas industrias.
Descuentos por cantidad:	Un *descuento por cantidad* es una reducción de precio para los compradores que adquieren grandes volúmenes. Un ejemplo típico podría ser "$10 por unidad en menos de 100 unidades, $9 por unidad en 100 o más unidades". Los descuentos por cantidad se deben ofrecer igualmente a todos los clientes y no deben exceder a los ahorros de costos que el que vende logra, cuando vende grandes cantidades. Estos descuentos se pueden ofrecer bajo un régimen no acumulativo (en cada pedido) o acumulativo (según el número de unidades ordenadas en un periodo dado).
Descuentos funcionales:	Los *descuentos funcionales* (también llamados *descuentos comerciales*) son los que un fabricante ofrece a miembros del canal comercial si realizan ciertas funciones como ventas, almacenaje y contabilidad. Los fabricantes podrían ofrecer diferentes descuentos funcionales a los distintos canales comerciales, pero deben ofrecer los mismos descuentos dentro de cada canal.
Descuentos por temporada:	Un *descuento por temporada* es una reducción de precio que se hace a los compradores que adquieren mercancía o servicios fuera de temporada. Los fabricantes de esquíes ofrecen descuentos por temporada a los detallistas en la primavera y el verano para estimular los pedidos tempranos. Los hoteles, moteles y aerolíneas ofrecen descuentos por temporada en los periodos en que las ventas bajan.
Complementos:	Los complementos son pagos extra diseñados para lograr que los revendedores participen en programas especiales. Los *complementos a cambio* son reducciones de precio que se dan a quienes entregan a cambio un artículo viejo al comprar uno nuevo. Los complementos a cambio son muy comunes en las categorías de bienes duraderos. Los *complementos promocionales* son pagos o reducciones de precios que recompensan a los comerciantes que participan en los programas de publicidad y apoyo de ventas.

FIJACIÓN DE PRECIOS PROMOCIONALES

Las empresas pueden utilizar varias técnicas de fijación de precios para estimular las compras tempranas.

- *Fijación de precios de carnada con pérdidas:* Los supermercados y tiendas departamentales a menudo bajan el precio de marcas muy conocidas para estimular el tráfico en su establecimiento. Los fabricantes de esas marcas por lo regular no están de acuerdo en que sus productos se utilicen como carnadas con pérdida porque esta práctica puede diluir su imagen de marca y dar pie a quejas de otros detallistas que cobran el precio de lista. Los fabricantes han tratado de impedir que los intermediarios utilicen este método cabildeando para que se promulguen leyes de mantenimiento de precios al detalle, pero tales leyes han sido revocadas.
- *Fijación de precios por evento especial:* Quienes venden establecen precios especiales en ciertas temporadas para atraer a más clientes. Cada agosto hay rebajas de "vuelta a la escuela".
- *Devoluciones de efectivo:* Las empresas automovilísticas y otras empresas de bienes de consumo ofrecen devoluciones en efectivo de una fracción del precio de compra para fomentar la adquisición de los productos del fabricante dentro de un periodo de tiempo específico. Estas devoluciones pueden ayudar a liquidar inventarios sin recortar el precio de lista que se cotiza.
- *Financiamiento con intereses bajos:* En lugar de recortar su precio, la empresa puede ofrecer a sus clientes financiamiento con intereses bajos. Los fabricantes de automóviles han anunciado financiamiento al 3% y en algunos casos financiamiento sin intereses para atraer a los clientes.
- *Plazos más largos para pagar:* Algunas empresas, sobre todo bancos hipotecarios y concesionarios automovilísticos, estiran los préstamos durante periodos más largos y así reducen los pagos mensuales. Los consumidores a menudo se preocupan menos por el costo (es decir, la tasa de interés) de un préstamo, que por el monto de cada pago mensual.
- *Garantías y contratos de servicio:* Las empresas pueden promover las ventas añadiendo una garantía o servicio de contrato gratuito o de bajo costo.
- *Descuentos psicológicos:* Esta estrategia implica fijar un precio artificialmente alto y luego ofrecer el producto con un ahorro sustancial: "Antes, $359, ahora $299." La Federal Trade Commission y los Better Business Bureaus combaten las tácticas de descuento indebidas, pero los descuentos respecto a precios normales son una forma legítima de fijación de precios promocionales.

Las estrategias de fijación de precios promocionales a menudo son un "juego de suma cero": si funcionan, los competidores las copian y pierden su eficacia; si no funcionan, desperdician dinero de la empresa que podría haberse invertido en herramientas de marketing con impacto más duradero, como aumentar la calidad del producto y servicio o fortalecer la imagen del producto con publicidad.

MEMORANDUM de marketing

Los siete mandamientos del descuento

- No ofrecerás descuentos porque los demás así hacen.
- Serás creativo con tus descuentos.
- Harás uso de descuentos para liquidar existencias o generar ventas adicionales.
- Pondrás límites de tiempo a las rebajas.
- Te asegurarás de que quien reciba el descuento sea el cliente final.
- Sólo descontarás para sobrevivir en un mercado maduro.
- Dejarás de descontar tan pronto como puedas.

Fuente: Reproducido de Jack Trout, "Prices: Simple Guidelines to Get Them Right", *Journal of Business Strategy*, noviembre-diciembre de 1998, pp. 13-16.

FIJACIÓN DE PRECIOS DISCRIMINATORIOS

Las empresas a menudo ajustan su precio básico para dar cabida a diferencias entre clientes, productos, lugares, etc. Hay *fijación de precios discriminatorios* cuando una empresa vende un producto o servicio a dos o más precios distintos que no reflejan una diferencia proporcional en los costos. Esta práctica adopta varias formas:

- *Fijación de precios por segmento de clientes:* Se cobran diferentes precios por el mismo producto o servicio a diferentes grupos de clientes. Por ejemplo, es común que los museos cobren una cuota de admisión más baja a los estudiantes y ancianos.
- *Fijación de precios por la forma del producto:* Diferentes versiones del producto llevan diferente precio pero no en proporción a sus respectivos costos. Evian vende su botella de agua mineral de 48 onzas a $2.00 dólares, y luego toma la misma agua y envasa 1.7 onzas en un rociador humidificante que vende a $6.00. Mediante la fijación de precios por la forma del producto, Evian logra cobrar $3.00 por onza en una forma y cerca de $0.04 por onza en otra.
- *Fijación de precios por la imagen:* Algunas empresas ponen al mismo producto precios en dos niveles distintos con base en diferencias de imagen. Un fabricante de perfume puede colocar la fragancia en un frasco, darle un nombre y una imagen, y venderla a $10 por onza; luego puede ponerla en otro frasco con otro nombre e imagen y venderla a $30 por onza.

El año 2000 fue bisiesto porque se puede dividir entre 400. Normalmente, el último año de un siglo no es bisiesto.

- *Fijación de precios por el lugar:* El mismo producto tiene diferente precio en diferentes lugares aunque el costo de ofrecerlo en ambos lugares sea el mismo. Un teatro varía los precios de sus asientos según las preferencias del público por los diferentes lugares.
- *Fijación de precios por el tiempo:* Los precios varían por temporada, día u hora. Las empresas de electricidad varían las tarifas de sus usuarios comerciales según la hora del día, y dependiendo de si es un fin de semana o un día entre semana. Una forma especial de esta práctica es la *fijación de precios por rendimiento,* que utilizan muchos hoteles y aerolíneas para asegurar un alto nivel de ocupación. Por ejemplo, un crucero que quiere llenar todos sus camarotes podría reducir sus precios dos días antes de zarpar.

Para que la discriminación de precios funcione, se deben dar ciertas condiciones. Primera, el mercado debe ser segmentable y los segmentos deben tener diferentes intensidades de demanda. Segunda, los miembros del segmento de precio más bajo no deben poder revender el producto al segmento de precio más alto. Tercera, los competidores no deben poder vender a un precio más bajo que el de la empresa en el segmento de precio más alto. Cuarta, el costo de segmentar y vigilar el mercado no debe exceder las ganancias extra que se obtienen por la discriminación de precios. Quinta, la práctica no debe engendrar resentimiento ni mala voluntad entre los clientes. Sexta, la forma específica de discriminación de precios no debe ser ilegal.[27]

Como resultado de la desregulación en varias industrias, los competidores han incrementado el uso de fijación de precios discriminatorios. Las aerolíneas cobran diferentes tarifas a pasajeros del mismo vuelo dependiendo de la clase de los asientos; la hora del día (vuelo matutino o nocturno); el día de la semana (hábil o fin de semana); la temporada; la empresa, compras anteriores o situación (juventud, militar, persona mayor) del pasajero; etcétera. Las líneas aéreas están utilizando la fijación de precios por rendimiento a fin de capturar la mayor cantidad de ingresos posible.

Es posible que la mayoría de los consumidores ni siquiera se dé cuenta del grado en que es blanco de una fijación de precios discriminatoria. Por ejemplo, los detallistas por catálogo como Victoria's Secret suelen enviar catálogos que venden mercancía idéntica pero a diferentes precios. Los consumidores que viven en una zona postal en la que la gente gasta más podrían ver únicamente los precios más altos. La supertienda de artículos para oficina Staples también distribuye catálogos de sus productos con diferentes precios.

La tecnología de cómputo está logrando que para quienes venden sea más fácil practicar la fijación de precios discriminatorios. Por ejemplo, la empresa puede usar software que monitorea los movimientos del cliente en la Web y le permite adaptar sus ofertas y precios a cada cliente. Sin embargo, nuevas aplicaciones de software también están permitiendo a los clientes discriminar entre los proveedores comparando precios instantáneamente. Si desea leer más acerca de este tema, vea el recuadro de *Marketing para el milenio,* "Discriminación digital: cómo la Internet está revolucionando la fijación de precios, tanto para quienes venden como para quienes compran".

Algunos investigadores y futuristas predicen que antes de que pasen 20 años un fármaco anti-envejecimiento inyectable detendrá —y quizá revertirá— el proceso de envejecimiento.

Algunas formas de discriminación de precios (en las que quienes venden ofrecen diferentes condiciones de precio a diferentes personas dentro del mismo grupo del ramo) son ilegales. Sin embargo, la práctica puede ser legal si el que vende puede demostrar que sus costos son diferentes al vender distintos volúmenes o distintas calidades del mismo producto a distintos detallistas. La *fijación de precios depredadora* —vender a menos del costo con la intención de destruir a la competencia— está prohibida por la ley.

Sin embargo, aunque se piensa que la fijación de precios discriminatorios es ilegal, los tribunales la consideran una ficción legal: en teoría viola la ley pero es casi imposible demostrar que está ocurriendo. Sin embargo, una nueva generación de economistas está afirmando que la práctica es incorrecta e ilegal, sobre todo en lo tocante al software. El economista Brian Arthurs sostiene que una vez que una empresa adquiere una delantera decisiva en una industria, como la de computación, donde hay tendencias marcadas de los consumidores a adherirse a un estándar, es casi imposible para los rivales desbancarla (aun cuando el depredador eleve sus precios). La demanda antimonopolios del gobierno estadounidense contra Microsoft bien podría hacer que se ponga atención en las que muchos consideran tácticas de fijación de precios depredadoras, aunque la demanda se centra en otras quejas:

- **Microsoft** Cuando el gigante de software pone la mira en un mercado que quiere dominar, a menudo gana clientes con una oferta irresistible: productos gratuitos. En 1996, Microsoft comenzó a regalar Internet Explorer, su navegador de Web, y en algunos casos se alega que incluso "pagó" a la gente por usarlo ofreciendo software gratis y ayuda de marketing. La estrategia fue crucial para arrebatar el dominio del mercado a Netscape Communications Corporation. Netscape modificó constantemente su estructura de precios, pero "mejor que gratis" no es el eslogan

más atractivo. De momento, casi todos los "regalos" de Microsoft forman parte de un esfuerzo para acrecentar su participación en el mercado de la computación interactiva corporativa. Por ejemplo, la empresa está ofreciendo software de servidor de Web gratuito a los clientes que compran el sistema operativo de red Windows NT. Netscape vende una versión más potente del mismo software a $4,100 dólares. Sin embargo, no son los regalos en sí los que han hecho que los rivales califiquen a Microsoft de depredador, sino la tendencia de la empresa a elevar sus precios por arriba de los niveles del mercado una vez que se adueña de una participación dominante. El precio al mayoreo que Microsoft cobra a los fabricantes de computadoras personales por su sistema operativo Windows (en el que se ha incluido Internet Explorer) se ha duplicado durante los últimos siete años.[28]

FIJACIÓN DE PRECIOS DE MEZCLA DE PRODUCTOS

La lógica de fijación de precios se debe modificar cuando el producto forma parte de una mezcla de productos. En este caso, la empresa busca un conjunto de precios que produce utilidades máximas de la mezcla total. Es difícil fijar precios porque los distintos productos tienen interrelaciones de demanda y costo y están sujetos a diferentes grados de competencia. Podemos distinguir seis situaciones en las que hay fijación de precios de mezcla de productos: fijación de precios de línea de productos, fijación de precios por características opcionales, fijación de precios de producto cautivo, fijación de precios en dos partes, fijación de precios de subproducto y fijación de precios de conjunto de productos.

Incluso los científicos escépticos creen que llegar a los 100 años será lo normal en el milenio que inicia, lo mismo que tener buena salud durante toda la vida.

Fijación de precios de línea de productos

Las empresas normalmente desarrollan líneas de productos, no productos individuales, e introducen niveles de precios

- **Intel** En el otoño de 1997, Intel segmentó su línea de productos en microprocesadores dirigidos a mercados específicos, como PCs de bajo precio, PCs "de alto desempeño" en el nivel medio, y potentes servidores corporativos. Tal estrategia permite a Intel equilibrar las utilidades escasas que obtiene de productos como los Celeron, que se venden a $86 dólares o más y se incluyen en PCs de bajo costo, con "vacas de dinero" como los chips Pentium II Xeon para estaciones de trabajo y servidores, que cuestan hasta $2,000. Los chips más rentables de la empresa son los Pentium II de nivel medio que se usan en el 97% de todas las PC que cuestan más de $1,500.[29]

En muchos ramos, quienes venden utilizan puntos de precio bien establecidos para los productos de su línea. Una tienda de ropa para caballero podría vender trajes en tres niveles de precio: $200, $350 y $500. Los clientes asocian trajes de baja, mediana y alta calidad a los tres puntos de precio. La tarea del que vende es establecer diferencias en la calidad percibida que justifiquen las diferencias de precio.

Fijación de precios por características opcionales

Muchas empresas ofrecen productos, características y servicios opcionales junto con su producto principal. Quien compra un automóvil puede pedir controles eléctricos de ventanillas, desempañadores, atenuadores de las luces y una garantía extendida. Poner precio a estas opciones no es cosa fácil, porque las empresas deben decidir qué cosas se incluirán en el precio estándar y qué otras ofrecerán como opciones. Durante muchos años, las empresas automovilísticas estadounidenses anunciaron un modelo austero a $10,000 para atraer compradores a las salas de exhibición. El modelo económico carecía de tantas características que casi todos los compradores terminaban gastando $13,000.

La esperanza de vida media de los estadounidenses al nacer ha aumentado de 47 años, en 1900, a cerca de 76 años, en 1999.

Los restaurantes enfrentan un problema de fijación de precios similar. Es común que los clientes quieran ordenar una bebida alcohólica además de la comida. Muchos restaurantes ponen un precio alto a sus licores y un precio bajo a sus alimentos. Los ingresos por concepto de alimentos cubren los costos, y el alcohol produce las utilidades. Esto explica por qué los camareros a menudo presionan a los clientes para que ordenen bebidas. Otros restaurantes ponen un precio bajo a su licor y un precio alto a su comida para atraer a quienes les gusta beber.

Fijación de precios de producto cautivo

Algunos productos requieren el uso de productos auxiliares, o *cautivos*. Los fabricantes de rastrillos y cámaras a menudo les ponen un precio bajo y añaden sobreprecios altos a las navajas de afeitar y a los rollos de película, respectivamente.

Discriminación digital: cómo la Internet está revolucionando la fijación de precios, tanto para quienes venden como para quienes compran

Hay quienes piensan que el comercio electrónico es la aplicación más "candente" de la Web. Sin embargo, la Internet es más que simplemente un nuevo "espacio de mercado". Las tecnologías basadas en Internet están cambiando las reglas del mercado. Así como los primeros indicios del concepto de precios fijos aparecieron en el negocio de ventas por catálogo de Aaron Montgomery Ward en la década de 1870, poco más de un siglo después se pueden ver las primeras señales de un retorno a los precios fluidos en la Internet. He aquí una lista corta de cómo la Internet permite a quienes venden distinguir entre compradores, y a los compradores, distinguir entre proveedores.

Quienes venden pueden...

...monitorear la conducta de los clientes y adaptar ofertas a individuos. Aunque el software de agentes de compras y los sitios Web para comparación de precios enteran a los consumidores de los precios publicados, podrían estar pasando por alto las ofertas especiales que los consumidores pueden obtener con la ayuda de las nuevas tecnologías. Por ejemplo, Personify, una flamante empresa basada en San Francisco, tiene software que permite a un comerciante basado en Web identificar visitantes individuales a su sitio Web. El software estudia el "flujo de clics" de los usuarios Web: la forma en que la persona navega por el sitio Web. Con base en esa conducta, el software puede presentar a los compradores productos y precios específicos. Si el comportamiento de un comprador revela que es sensible al precio, se le podría ofrecer un precio más bajo. Una advertencia para los compradores: Microsoft está explorando un software similar a Personify, y Bill Gates predice que los sitios Web pronto reconocerán consumidores individuales, recordarán cuánto pagaron por sus compras en el pasado, y les cobrarán un precio personalizado con base en esos antecedentes.

...ofrecer a ciertos clientes acceso a precios especiales. Sí, los precios son más transparentes en la Web, pero quienes venden han encontrado formas de ocultar ofertas especiales. CDnow, que vende discos de audio en línea, envía por correo electrónico a ciertos compradores una dirección de sitio Web especial en el que se ofrecen precios más bajos. Si usted no conoce la dirección secreta, pagará el precio de lista. Microsoft Office tiene una promoción con la empresa de software iVillage que ofrece a la gente que entra en el sitio Web de iVillage a través del sitio de Microsoft un precio más bajo en la compra de adiciones (add-ons) de algunos programas Microsoft. La tecnología de cómputo de su tienda de comestibles local también permite a algunos clientes obtener precios más bajos: las cajas registradoras pueden imprimir cupones personalizados con base en lo que usted compró.

...cambiar precios sobre la marcha cuando cambia la demanda. Coca-Cola tuvo una idea audaz: ¿Por qué ha de ser el precio de una lata de Coca-Cola el mismo todo el tiempo? ¿La gente no pagaría más por una gaseosa fría en un ardiente día de verano que en un día frío y lluvioso? El gigante refresquero comenzará a experimentar con máquinas expendedoras "inteligentes" conectadas a la red de computadoras interna de la empresa que permiten a ésta monitorear inventarios en lugares distantes y cambiar los precios de manera acorde. Aunque los consumidores podrían protestar si los precios de la gaseosa suben repentinamente, también es muy posible que se les convenza de comprar un refresco frío en un día helado si la máquina expendedora anuncia una promoción especial, digamos 20 centavos menos. Si este concepto suena demasiado fantástico, considere esto: los mercadólogos de negocios ya están utilizando extrarredes, redes privadas que los vinculan con proveedores y clientes, para obtener información precisa acerca de inventarios, costos y demanda en cualquier momento dado, y ajustar los precios instantáneamente.

Tanto los compradores como los vendedores pueden...

...negociar precios en subastas e intercambios en línea. ¿Quiere vender cientos de artefactos que tenga en exceso, ligeramente desgastados? Anuncie la venta en www.eBay.com. ¿Quiere comprar tarjetas de béisbol de colección a un precio de ganga? Visite Boekhout's Collectibles Mall en www.azww.com. Se ha predicho que el valor de los bienes y servicios vendidos por Internet empleando tecnología de subastas será de $129,000 millones de dólares

(continúa)

Hay un peligro cuando se pone un precio demasiado alto al producto cautivo en el *postmercado* (el mercado de suministros auxiliares del producto principal). Caterpillar, por ejemplo, obtiene grandes utilidades en el postmercado poniendo un precio alto a sus componentes y servicio. Esta práctica ha hecho surgir "piratas" que falsifican los componentes y los venden a mecánicos de dudosa reputación que los instalan, a veces sin transmitir los ahorros en los costos a los clientes. Por su parte, Caterpillar pierde ventas.[30]

Fijación de precios en dos partes

Las empresas de servicios a menudo practican la *fijación de precios en dos partes*, que consiste en una cuota fija más una cuota variable por consumo. Los usuarios de teléfonos pagan una cuota mensual mínima más cargos por llamadas fuera de cierta área. Los parques de diversiones cobran una cuota de admisión además de cuotas por atracciones individuales más allá de cierto mínimo. La empresa de servicios enfrenta un problema similar al de la fijación de precios de productos cautivos, a saber, cuánto cobrar por el servicio básico y cuánto por el consumo variable. La cuota fija debe ser lo bastante baja como para inducir a los consumidores a que adquieran el servicio; pueden obtenerse las utilidades con las cuotas de consumo.

(continúa)

en el año 2002. Eso representa el 29% de todas las transacciones por Internet. De los miles de sitios de subasta de Internet, Onsale y eBay son los más grandes, y a diferencia de la mayor parte de los negocios de Internet, ya están produciendo utilidades. Se han colocado más de 4 millones de licitaciones en Onsale desde que comenzó a operar en 1995. En eBay, cerca de un millón de usuarios registrados licitaron por 700,000 artículos en más de 1,000 categorías. De repente el arte centenario de regatear está de moda, y es porque la Internet lo ha hecho costeable. En el mundo de las empresas de productos básicos, para quienes venden es demasiado costoso en términos de gastos fijos negociar precios con compradores individuales. Por Internet, el costo por transacción baja drásticamente y se vuelve práctico —incluso rentable— subastar un artículo por dólares en lugar de por miles de dólares. La Home Shopping Network puede programar sus computadoras para aceptar las 3,000 mejores licitaciones mayores de $2.10 por 3,000 artículos de joyería de fantasía. A quienes venden les gustan las subastas porque pueden deshacerse de inventario sobrante. Los mercadólogos de negocios, cuyas transacciones representan el 68% de las ventas en subastas en línea, también utilizan este método para ofrecer tratos que vencen con el tiempo y estimar el interés por posibles puntos de precio de nuevos productos. A los compradores simplemente les gustan las gangas que encuentran. Después de todo, eBay nació cuando su dueño comenzó a buscar en Web los recipientes Pez de colección para su novia.

Los compradores pueden...

. . . obtener comparaciones de precio instantáneas de miles de proveedores. La transparencia de precios es el concepto de moda en la Web. Los consumidores ya no tienen que dedicar tanto tiempo y energía a comparar precios antes de comprar. Las nuevas tecnologías permiten obtener comparaciones de precios con el clic de un ratón. Aparecen nuevos sitios de comparación de precios cada día. Básicamente, estos sitios se apoyan en enormes bases de datos computarizadas de información sobre productos. PriceScan atrae a 9,000 visitantes al día, casi todos ellos compradores corporativos. CompareNet también permite a los consumidores comparar precios de miles de productos. Los agentes de compras inteligentes, robots de compras en software (llamados "bots"), llevan la comparación de precios un paso más allá. Bots como MySimon, Junglee y Jango buscan productos, precios y reseñas de hasta 900 comerciantes. Los proveedores están tan molestos por el uso de bots y sitios de comparación que muchos han llegado a bloquear sus sitios Web. No obstante, un número sorprendente de detallistas están comprando empresas de bots. Su meta: desarrollar agentes de compras más avanzados y apoyarse en ellos para crear supertiendas en Internet.

. . . especificar un precio y encontrar quien esté dispuesto a igualarlo. Con toda seguridad más empresas de Internet nuevas van a seguir el modelo de negocios de Priceline. Priceline.com permite a los viajeros citar un precio para pasajes de avión reservados en el último minuto y obtener un pasaje de $400 dólares de Washington, D. C., a San Francisco en lugar de un pasaje a la tarifa normal de $1,200 dólares. Utilizando software complejo que presenta ofertas a 18 aerolíneas, Priceline negocia cerca de 1,000 pasajes al día. El fundador Jay Walker está llevando su estilo de comercio electrónico al campo de los automóviles, habitaciones de hotel e hipotecas de casas. Utilizando servicios como Priceline, los consumidores pueden poner sus propios precios. Quienes venden también pueden usar esta técnica: las líneas aéreas pueden llenar sus asientos vacíos, y sin duda los hoteles querrán llenar sus habitaciones vacías.

Fuentes: Amy E. Cortese, "Good-Bye to Fixed Pricing?", *Business Week*, 4 de mayo de 1998, pp. 71-84; Scott Woolley, "I Got It Cheaper than You", *Forbes*, 2 de noviembre de 1998, pp. 82-84; Scott Woolley, "Price War!", *Forbes*, 14 de diciembre de 1998, pp. 182-184; Michael Krauss, "Web Offers Biggest Prize in Product Pricing Game", *Marketing News*, 6 de julio de 1998, p. 8; Julie Pitta, "Competitive Shopping", *Forbes*, 9 de febrero de 1998, pp. 92-95; Matthew Nelson, "Going Once, Going Twice...", *InfoWorld*, 9 de noviembre de 1998, pp. 1, 64; Leslie Walker, "The Net's Battle of the Bots", *Washington Post*, 10 de diciembre de 1998, p. B1; Heather Green, "A Cybershopper's Best Friend", *Business Week*, 4 de mayo de 1998, p. 84; Rebecca Quick, "Buying the Goods —The Attack of the Robots: Comparison-Shopping Technology Is Here— Whether Retailers Like It or Not", *Wall Street Journal*, 7 de diciembre de 1998, p. R14.

Fijación de precios de subproductos

La producción de ciertos bienes —carnes, productos del petróleo y otras sustancias químicas— a menudo genera subproductos. Si los subproductos tienen valor para un grupo de clientes, se les debe poner precio con base en su valor. Cualquier ingreso que la empresa obtenga de los subproductos le facilitará cobrar un precio más bajo por su producto principal si la competencia le obliga a ello.

A veces las empresas no se dan cuenta de lo valiosos que son sus subproductos. Antes de que apareciera la Zoo-Doo Compost Company, muchos zoológicos no se daban cuenta de que uno de sus subproductos —el estiércol de sus ocupantes— podía ser una fuente excelente de ingresos adicionales.[31]

En el siglo que inicia se espera que el mayor crecimiento en la población mundial tendrá lugar en los grupos de mayor edad.

Fijación de precios por conjuntos de productos

Quienes venden a menudo agrupan sus productos y características y les ponen un precio fijo. Un fabricante de automóviles podría ofrecer un paquete de opciones por un precio menor de lo que costaría comprar todas las opciones por separado. Una empresa teatral cobra menos por una suscripción de temporada que lo que costaría comprar entradas para todas las funciones individualmente. Dado que es posible que los clientes no hayan planeado

comprar todos los componentes, el ahorro que representa el precio colectivo debe ser tal que los induzca a comprar el paquete.[32]

Algunos clientes querrán algo menos que el paquete completo. Supongamos que la oferta de un proveedor de equipo médico incluye entrega y capacitación gratuitas. Un cliente dado podría renunciar a la entrega y capacitación gratuitas a cambio de un precio más bajo. El cliente está pidiendo al que vende "desglosar" o "reagrupar" su oferta. Si un proveedor ahorra $100 al no proporcionar entrega, y reduce el precio al cliente en $80, habrá mantenido al cliente contento y al mismo tiempo habrá incrementado sus utilidades en $20.

CÓMO INICIAR Y RESPONDER A CAMBIOS DE PRECIO

Las empresas a menudo enfrentan situaciones en las que podrían necesitar bajar o subir sus precios.

Para el Jubileo 2000, el Vaticano planeó algunas innovaciones de alta tecnología, como una tarjeta de identidad equipada con microchip para los peregrinos, además de una base de datos de peregrinos y un sitio Web para peregrinos.

INICIACIÓN DE RECORTES DE PRECIOS

Varias circunstancias podrían llevar a una empresa a recortar sus precios. Una es la *capacidad excesiva de la planta:* la empresa necesita ventas adicionales y no puede generarlas intensificando sus esfuerzos de venta, mejorando su producto o tomando otras medidas. Un recurso sería fijar precios más agresivos. Sin embargo, al iniciar un recorte de precio la empresa podría dar pie a una guerra de precios. Otra circunstancia es una *baja en la participación de mercado.* General Motors, por ejemplo, bajó los precios de sus automóviles subcompactos un 10% en la Costa Oeste de Estados Unidos al ver que la competencia japonesa seguía quitándole clientes.

Las empresas a veces inician recortes de precios en una *ofensiva para dominar el mercado mediante costos más bajos.* O bien la empresa inicia con costos más bajos que sus competidores, o inicia recortes de precios con la esperanza de ganar participación de mercado y así reducir sus costos. Sin embargo, una estrategia de recorte de precios podría hacer que la empresa caiga en una de varias trampas posibles:

- *Trampa de baja calidad:* Los consumidores supondrán que la calidad es baja.
- *Trampa de participación de mercado frágil:* Un precio bajo consigue participación de mercado pero no lealtad del mercado. Los mismos clientes cambiarán a cualquier empresa que les ofrezca un precio más bajo.
- *Trampa de bolsillos someros:* Los competidores de precio más alto podrían recortar sus precios y podrían resistir más tiempo esa situación porque tienen mayores reservas de efectivo.

Es posible que las empresas tengan que recortar sus precios en un periodo de *recesión económica.* Si los tiempos son difíciles, los consumidores reducen sus gastos. En la tabla 15.3 se presentan algunas posibles respuestas de la empresa.

El sitio Web del Jubileo del Vaticano (www.Jubil2000.org) ofrece información en siete idiomas, sin contar el latín.

INICIACIÓN DE INCREMENTOS DE PRECIOS

Si un incremento de precios tiene éxito, puede aumentar las utilidades considerablemente. Por ejemplo, si el margen de utilidades de la empresa es del 3% sobre las ventas, un incremento de precio del 1% elevará las utilidades en un 33% si el volumen de ventas no cambia. Esta situación se ilustra en la tabla 15.4. El supuesto es que la empresa cobró $10, vendió 100 unidades y tuvo costos de $970, lo que le dejó una utilidad de $30, que es el 3% de las ventas. Al subir su precio 10 centavos (aumento del 1%), la empresa aumentó sus utilidades en un 33%, suponiendo el mismo volumen de ventas.

Una circunstancia importante que da pie a aumentos de precio es la *inflación en los costos.* Si los costos suben y no hay una elevación correspondiente en la productividad, los márgenes de utilidad se reducen y obligan a las empresas a aumentar continuamente sus precios. Es común que el aumento en el precio sea mayor que el aumento en el costo, previendo una mayor inflación o que el gobierno controle los precios. Esta práctica se denomina *fijación de precios anticipatoria.* Las empresas dudan en ofrecer contratos de precio a largo plazo.

Otro factor que da pie a aumentos de precio es el *exceso de demanda.* Cuando una empresa no puede abastecer a todos sus clientes, puede elevar sus precios, racionar el abasto a los clientes, o ambas cosas. El precio se puede aumentar de varias maneras, cada una de las cuales tiene un impacto diferente sobre los compradores:

- *Fijación de precios por cotización diferida:* La empresa no fija el precio final sino hasta que el producto está terminado o se ha entregado. Esta práctica es común en industrias en las que el tiempo de anticipación de la producción es largo, como en la construcción industrial y el ramo de equipos pesados.

Opciones estratégicas	Razonamientos	Consecuencias
1. Mantener precio y calidad percibida. Realizar eliminación selectiva de clientes.	La empresa tiene mayor lealtad de los clientes. La empresa está dispuesta a perder los clientes más pobres a la competencia.	Menor participación de mercado. Menor rentabilidad.
2. Aumentar el precio y la calidad percibida.	Elevar el precio para cubrir el aumento en los costos. Mejorar la calidad para justificar los precios más altos.	Menor participación de mercado. La rentabilidad se mantiene.
3. Mantener el precio y aumentar la calidad percibida.	Es más económico mantener el precio y elevar la calidad percibida.	Menor participación de mercado. Baja de la rentabilidad a corto plazo. Aumento de la rentabilidad a largo plazo.
4. Recortar el precio parcialmente y aumentar la calidad percibida.	Hay que ofrecer a los clientes cierta reducción de precios pero hacer hincapié en el mayor valor de la oferta.	Se mantiene la participación de mercado. La rentabilidad a corto plazo baja, pero se mantiene a largo plazo.
5. Recortar el precio plenamente y mantener la calidad percibida.	Disciplinar y desalentar la competencia de precios.	Se mantiene la participación de mercado. Se reduce a corto plazo la rentabilidad.
6. Recortar el precio plenamente y reducir la calidad percibida.	Disciplinar y desalentar la competencia de precios y mantener el margen de utilidades.	Se mantiene la participación de mercado. Se mantiene el margen. Se reduce a corto plazo la rentabilidad.
7. Mantener el precio y reducir la calidad percibida.	Recortar los gastos de marketing para combatir el aumento en los costos.	Menor participación de mercado. Se mantiene el margen. Se reduce la rentabilidad a corto plazo.
8. Introducir un modelo económico.	Dar al mercado lo que quiere.	Algo de canibalización pero volumen total más alto.

TABLA 15.3

Alternativas de mezcla de marketing

- *Cláusulas de ajuste:* La empresa exige al cliente pagar el precio vigente hoy y una parte o la totalidad de cualquier incremento por inflación que ocurra antes de la entrega. La cláusula de ajuste basa los incrementos de precio en cierto índice de precios que se especifica. Encontramos este tipo de cláusulas en muchos contratos que implican proyectos industriales de larga duración.
- *Separación de productos:* La empresa mantiene su precio pero elimina o cobra por separado uno o más elementos que formaban parte de la oferta original, como entrega o instalación gratuitas. Muchos restaurantes han dejado de poner un precio total a una cena y han adoptado precios a la carta. Una broma común en países con mucha inflación es que el precio vigente de un automóvil ya no incluye los neumáticos ni el volante.
- *Reducción de descuentos:* La empresa ordena a su fuerza de ventas dejar de ofrecer los usuales descuentos en efectivo y por cantidad.

La empresa necesita decidir si elevará su precio abruptamente en una sola ocasión o si lo irá incrementando poco a poco. Cuando aumentaron los costos de las tiendas Supercuts (una cadena de peluquerías de franquicia), la gerencia debatió si debía aumentar el precio de un corte de pelo inmediatamente de $10 a $12 o si subiría el precio a $11 en el año en curso y a $12 al año siguiente. En general, los consumidores prefieren incrementos de precio pequeños con cierta regularidad, en lugar de aumentos sustanciales repentinos.

Al transmitir los aumentos en sus costos a los clientes, la empresa debe evitar dar la impresión de que está cobrando de más. Las empresas también necesitan determinar quién cargará con la parte más pesada de los aumentos de precios. La memoria de los clientes es

	Antes	Después	
Precio	$ 10	$10.10	(aumento de precio del 1%)
Unidades vendidas	100	100	
Ingresos	$1000	$ 1010	
Costos	-970	-970	
Utilidades	$ 30	$ 40	(aumento del 33 1/3 % en las utilidades)

TABLA 15.4

Utilidades antes y después de un aumento de precio

larga, y cuando el mercado se reblandezca se volverán en contra de las empresas que consideren que se aprovecharon de la situación para cobrar precios excesivos. Lo que sigue le ocurrió a Kellogg, el productor de cereales para el desayuno:

- **Kellogg** Durante los años ochenta, Kellog estuvo subiendo los precios de sus cereales para el desayuno y los precios de sus acciones se dispararon. La empresa justificó los incrementos de precios diciendo que al aumentar el número de mujeres que trabajan, las familias no se preocuparían por el aumento en los precios de los cereales. Aunque la estrategia funcionó durante mucho tiempo, a principios de los años noventa la gente comenzó a preocuparse por cuánto estaba costando realmente esa caja de hojuelas de maíz, y las ganancias de Kellogg comenzaron a bajar. Kellogg respondió recortando sus costos y cerrando plantas. La empresa incluso bajó un poco los precios de los cereales. Sin embargo, aunque estas medidas hicieron que bajaran las utilidades, no lograron que las ventas se recuperaran como había esperado la empresa.[33]

Productos del milenio: Living Rubber es una nueva tela que actúa como los anillos de estado de ánimo. El material orgánico reacciona al calor y cambia de color cuando usted lo hace.

Existen técnicas para evitar esta imagen. Una es convencer a los clientes de que el aumento en el precio es justo, y avisarles con tiempo del incremento para que puedan adelantar sus compras o buscar un mejor precio. Los incrementos marcados en los precios tienen que explicarse en términos accesibles. Otra buena técnica es efectuar primero cambios de precios de baja visibilidad: eliminar descuentos, incrementar el tamaño mínimo de los pedidos, y restringir la fabricación de productos de bajo margen son ejemplos de este tipo de acciones. Además, los contratos o licitaciones de proyectos a largo plazo deben contener cláusulas de ajuste basadas en factores como incrementos en los índices de precios reconocidos a nivel nacional.[34]

Las empresas también pueden responder a los aumentos en los costos o a un exceso de demanda sin subir sus precios. Entre las posibilidades están las siguientes:

- Reducir la cantidad de producto en lugar de aumentar el precio. (Hershey Foods mantuvo el precio de sus barras de chocolate pero redujo su tamaño. Nestlé mantuvo su tamaño pero aumentó el precio.)
- Usar materiales o ingredientes menos costosos. (Muchas empresas que fabrican dulces en barra sustituyeron el chocolate verdadero por chocolate sintético para combatir los aumentos en el precio del cacao.)
- Reducir o eliminar características del producto para reducir los costos. (Sears bajó el nivel de ingeniería de varios de sus electrodomésticos para poderles poner un precio competitivo respecto a los que se venden en las tiendas de descuento.)
- Eliminar o reducir los servicios de producto, como instalación o entrega gratis.
- Usar material de empaque menos costoso o presentaciones más grandes.
- Reducir el número de tamaños y modelos que se ofrecen.
- Crear nuevas marcas más económicas. (Las tiendas de comestibles Jewel introdujeron 170 artículos genéricos que se vendían entre 10 y 30% menos que las marcas nacionales.)

REACCIONES A CAMBIOS DE PRECIOS

Cualquier cambio de precio puede provocar una respuesta de los clientes, competidores, mayoristas, proveedores e incluso del gobierno.

Reacciones de los clientes

Más productos del milenio: milenio: una nueva tela con la iridiscencia de las "alas de una mariposa", una aplicación aeroespacial de la tecnología de interferencia de la luz.

Los clientes a menudo ponen en duda los motivos de los cambios de precios.[35] Un recorte de precios se puede interpretar de varias maneras: el artículo está a punto de ser reemplazado por un modelo nuevo; el artículo es defectuoso y no se está vendiendo bien; la empresa está en problemas financieros; el precio bajará todavía más; la calidad es menor.

Un incremento de precio, que normalmente disuadiría las ventas, podría comunicar un significado positivo en algunos compradores. El artículo está "caliente" y representa un valor inusitadamente alto.

Los clientes son más sensibles al precio de los productos que cuestan mucho o que se compran con mucha frecuencia, y casi no se dan cuenta de los aumentos en los precios de artículos de bajo costo que compran de vez en cuando. A algunos compradores les preocupa menos el precio que los costos totales de obtener, operar y dar servicio al producto durante su vida útil. Una empresa puede cobrar más que sus competidores y de todos modos conseguir ventas si puede convencer al cliente de que los costos totales de por vida son menores.

Reacciones de los competidores

Una empresa que contempla un cambio de precio debe preocuparse por las reacciones de sus competidores. Es más probable que los competidores reaccionen si el número de empresas es reducido, el producto es homogéneo y los compradores están muy bien informados.

¿Cómo puede una empresa prever las reacciones de un competidor? Una forma de hacerlo es suponer que el competidor reacciona siempre de la misma forma a los cambios en los precios. La otra es suponer que el competidor trata cada cambio de precio como un reto nuevo y reacciona en congruencia con sus intereses en ese momento. En este caso, la empresa tendrá que determinar en qué consisten los intereses del competidor. Para ello tendrá que investigar la situación financiera actual del competidor, sus ventas recientes, la lealtad de sus clientes y sus objetivos corporativos. Si el objetivo del competidor es tener cierta participación de mercado, es probable que imite el cambio de precio; si su objetivo es maximizar sus utilidades, podría reaccionar incrementando su presupuesto de publicidad o mejorando la calidad del producto.

El problema se complica porque el competidor puede interpretar de diferentes maneras un recorte de precios: que la empresa está tratando de adueñarse del mercado, que la empresa está en problemas y está tratando de incrementar sus ventas, o que la empresa quiere que toda la industria reduzca sus precios para estimular la demanda total.

Sommers Plastic Products de Clifton, Nueva Jersey, creador de las "telas del milenio", ha registrado la frase "a pigment of your imagination" ("un pigmento de su imaginación").

RESPUESTA A LOS CAMBIOS DE PRECIOS DE LOS COMPETIDORES

¿Cómo debe responder una empresa a un recorte de precios iniciado por un competidor? En los mercados que se caracterizan por una gran homogeneidad de los productos, la empresa debe buscar formas de mejorar su producto aumentado; pero si no puede encontrarlas tendrá que igualar la reducción de precio. Si el competidor eleva su precio en un mercado de producto homogéneo, las otras empresas podrían no imitarlo, a menos que el incremento de precio beneficie a la industria en su totalidad. Al ver que nadie sigue su ejemplo, el líder tendrá que retractarse de su incremento.

En los mercados de productos no homogéneos, la empresa tiene más opciones. Hay que considerar los siguientes aspectos: (1) ¿Por qué cambió su precio el competidor? ¿Fue para apoderarse del mercado, para aprovechar capacidad en exceso, para enfrentar los cambios en los costos o para encabezar un cambio de precio en toda la industria? (2) ¿El competidor planea un cambio de precio temporal o permanente? (3) ¿Qué sucederá con la participación de la empresa en el mercado y con sus utilidades si no responde? ¿Las demás empresas van a responder? (4) ¿Cuáles serán las probables respuestas del competidor y de las demás empresas a cada posible reacción?

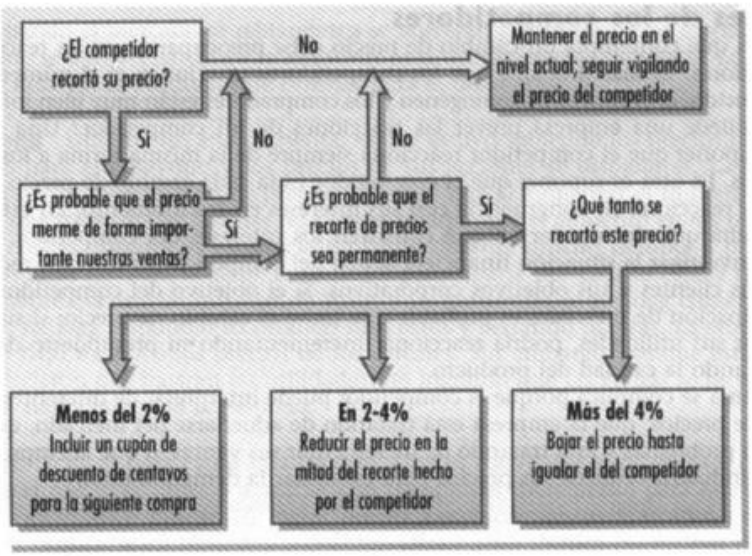
Los líderes del mercado enfrentan frecuentes y agresivos recortes de precios efectuados por empresas más pequeñas que tratan de incrementar su participación de mercado. Fuji ataca a Kodak utilizando precios, Bic hace lo mismo con Gillette, y Compaq con IBM. Los líderes de marca también enfrentan marcas privadas o de tienda a precios más bajos. El líder de marca puede responder de varias maneras:

- *Mantener el precio:* El líder podría mantener su precio y su margen de utilidad, en la creencia de que (1) perdería demasiadas utilidades si redujera su precio, (2) no perdería mucha participación de mercado, y (3) podría recuperar participación de mercado en caso necesario. El líder cree que puede conservar los clientes buenos y ceder los peores. Sin embargo, el argumento en contra de mantener el precio es que el atacante adquiere mayor confianza en sí mismo, la fuerza de ventas del líder se desanima, y el líder pierde más participación de la que esperaba perder. El líder es presa del pánico, baja su precio para recuperar participación, y se encuentra con que recuperar su posición en el mercado es más difícil y costoso de lo que esperaba.
- *Mantener el precio y añadir valor:* El líder podría mejorar su producto, servicios y comunicaciones. La empresa podría descubrir que es más económico mantener el precio y gastar dinero en mejorar la calidad percibida que recortar el precio y operar con un margen más estrecho.
- *Reducir el precio:* El líder podría bajar su precio para igualar el de su competidor. Podría hacerlo porque (1) sus costos bajan al aumentar el volumen, (2) perdería participación de mercado porque el mercado es sensible al precio, y (3) sería difícil recuperar la participación de mercado una vez que se pierde. Esta acción reducirá las utilidades a corto plazo.
- *Aumentar el precio y mejorar la calidad:* El líder podría subir su precio e introducir marcas nuevas para flanquear a la marca atacante.

Las empresas están planeando eventos más grandiosos y mejores para sus reuniones del 2000. "Es un momento perfecto para examinar dónde han estado y hacia dónde van", dice el gerente de marketing del hotel y centro de conferencias Millennium Broadway.

FIGURA 15.8

Programa de reacción de precios para enfrentar un recorte de precios de un competidor



- **Heublein** Heublein utilizó esta estrategia cuando su vodka Smirnoff, que tenía el 23% del mercado estadounidense del vodka, fue atacado por otra marca, Wolfschmidt, que costaba $1 menos por botella. En lugar de bajar el precio de Smirnoff en $1, Heublein aumentó el precio en $1 e invirtió el aumento en los ingresos en publicidad. Al mismo tiempo, Heublein introdujo otra marca, Relska, para competir con Wolfschmidt, y una marca más, Popov, que se vendía a menos que Wolfschmidt. Tal estrategia flanqueó eficazmente a Wolfschmidt y confirió a Smirnoff una imagen de mayor prestigio aún.

El futurólogo francés Bertrand De Jouvenel acuñó el término "futuribles" para describir lo que podría suceder en algunos futuros posibles.

- *Lanzar una línea de combate de precio bajo:* Añadir artículos de precio bajo a la línea o crear una marca aparte de precio más bajo. Eastman Kodak introdujo una película de temporada de precio más bajo llamada Funtime. Miller Beer lanzó una marca de cerveza más barata llamada Red Dog.

La respuesta óptima varía dependiendo de la situación. La empresa tiene que considerar la etapa del ciclo de vida del producto, la importancia del producto en el portafolio de la empresa, las intenciones y recursos del competidor, la sensibilidad del mercado a los precios y a la calidad, el comportamiento de los costos con el volumen, y las alternativas que tiene la empresa.

Podría ser imposible efectuar un análisis extenso de las alternativas de la empresa cuando se efectúa el ataque. La empresa podría tener que reaccionar decisivamente en cuestión de horas o días. Sería más razonable para la empresa prever los posibles cambios de precio de sus competidores y preparar respuestas para cada contingencia. La figura 15.8 muestra un *programa de reacción de precios* que puede seguirse si un competidor recorta los precios. Los programas de este tipo son más útiles en industrias en las que los cambios de precios son relativamente frecuentes y en las que es importante reaccionar con prontitud, como en las industrias de carnes empacadas, madera y petróleo.

RESUMEN

1. A pesar del papel cada vez más importante que los factores distintos del precio desempeñan en el marketing moderno, el precio sigue siendo un elemento crucial de la mezcla de marketing. El precio es la única de las cuatro P's que produce ingresos; las otras tres producen costos.
2. Al establecer su política de precios, una empresa sigue un procedimiento de seis pasos. Primero, selecciona su objetivo de fijación de precios (supervivencia, máximas utilidades actuales, máxima participación de mercado, descremado del nivel superior del mercado, o liderazgo en calidad del producto). Segundo, la empresa estima la curva de demanda,

las cantidades que probablemente venderá con cada posible precio. Tercero, la empresa estima cómo varían sus costos con diferentes niveles de producción y de experiencia acumulada en la producción, y para ofertas de marketing diferenciadas. Cuarto, la empresa examina los costos, precios y ofertas de sus competidores. Quinto, la empresa selecciona un método de fijación de precios. Por último, la empresa escoge el precio final, tomando en cuenta la fijación de precios psicológica, la influencia de otros elementos de la mezcla de marketing sobre el precio, las políticas de precios de la empresa y el impacto del precio sobre terceros.

3. Las empresas no suelen fijar un solo precio, sino más bien una estructura de precios que refleja variaciones en la demanda geográfica y los costos, las necesidades de los segmentos del mercado, los tiempos de la compra, los niveles de pedido y otros factores. Hay varias estrategias de adaptación de precios: (1) fijación de precios geográfica, (2) descuentos de precio y complementos, (3) fijación de precios promocional, (4) fijación de precios discriminatoria, en la que la empresa vende un producto a diferentes precios a diferentes segmentos del mercado, y (5) fijación de precios de una mezcla de productos, que incluye poner precios a líneas de productos, a características opcionales, a productos cautivos, a artículos de dos partes, a subproductos y a conjuntos de productos.
4. Después de desarrollar estrategias de precios, las empresas a menudo enfrentan situaciones en las que necesitan modificar los precios. Una reducción de precios podría deberse a un exceso de capacidad de planta, una baja en la participación de mercado, un deseo de dominar el mercado con costos más bajos, o una recesión económica. Un incremento de precios podría deberse a la inflación de los costos o a un exceso de demanda.
5. Hay varias alternativas al aumento de precios, que incluyen reducir la cantidad de producto en lugar de aumentar el precio, usar materiales o ingredientes menos costosos, y reducir o eliminar características del producto.
6. La empresa que enfrenta un cambio de precio de un competidor debe tratar de entender la intención del competidor y la probable duración del cambio. La estrategia de la empresa a menudo depende de si sus productos son homogéneos o heterogéneos. Los líderes del mercado que son atacados por competidores de más bajo precio pueden optar por mantener su precio, aumentar la calidad percibida de su producto, reducir el precio y mejorar la calidad, o lanzar una línea de combate de precio bajo.

APLICACIONES

CONCEPTOS DEL CAPÍTULO

1. Las empresas no siempre pueden depender de que sus clientes reconozcan el valor de su oferta frente a las ofertas de sus competidores. La oferta de cada empresa podría diferir no sólo en precio sino también en su impacto sobre el costo operativo del cliente, el costo de capital de trabajo, el costo de hacer pedidos, los costos de preparación, los costos de financiamiento y los costos de disposición. Las empresas sofisticadas que venden a negocios utilizan una herramienta llamada *valor económico para el cliente* (*EVC*, por sus siglas en inglés) para elevar las percepciones de valor de su cliente. El EVC se calcula comparando los costos totales del producto para el cliente con los beneficios del producto que el cliente está usando actualmente (el *producto de referencia*).

   La Figura 1 ilustra cómo una empresa determinó su EVC. Supongamos que McNally Manufacturing está desarrollando dos productos, Y y Z, para competir con el producto X que un cliente está usando.

   El producto nuevo Y desempeña las mismas funciones que el producto de referencia X, pero sus costos de inicio y posteriores a la compra son sólo de $400 (en comparación con $700) para el producto X), lo que representa un ahorro de $300 para el cliente. Puesto que el producto X que está usando el cliente tiene costos de ciclo de vida de $1,000, el valor económico que el nuevo producto Y ofrece al cliente es de $600 ($1,000 menos $400). A McNally le cuesta $250 producir una unidad del producto Y.

   El producto nuevo Z tiene más funciones o características de desempeño que el producto X o Y. Estas características adicionales de Z tienen un valor incremental percibido de $300 en comparación con el producto de referencia. Así pues, si lo comparamos con el producto actual, Z ahorra $100 en costos posteriores a la compra, así que su valor

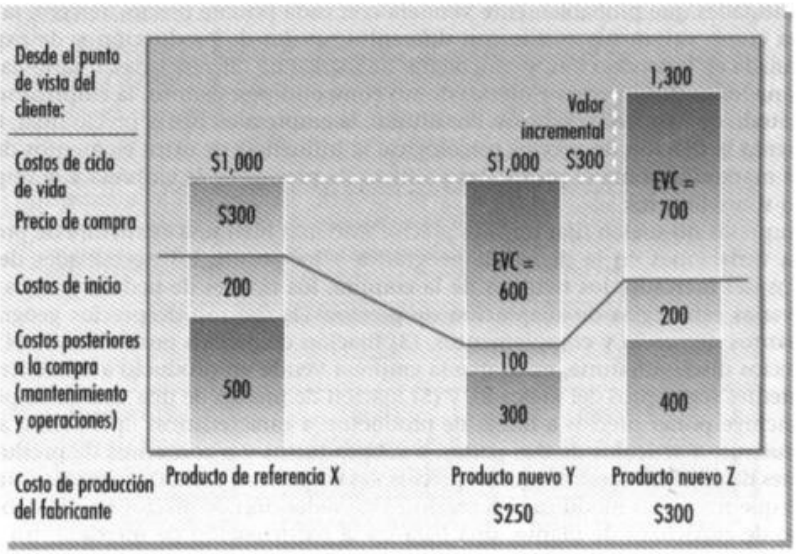


Figura 1

económico para el cliente es de $700. Por tanto, Z tiene un EVC mayor que Y a pesar de su mayor costo posterior a la compra porque ofrece un valor adicional al cliente. A McNally le cuesta $300 producir una unidad de Z.

Utilice la Figura 1 para contestar las siguientes preguntas:

a. Qué precio máximo estaría dispuesto a pagar una empresa por el producto Y? ¿Por el producto Z?

b. La empresa debería fijar su precio en un punto entre sus costos y el EVC que el cliente percibe. Suponga que McNally adopta esta práctica para los productos Y y Z, y les asigna los precios de $400 y $475, respectivamente. ¿Qué tantas utilidades obtendrá McNally con cada unidad de Y y Z que venda?

c. ¿Cómo puede McNally Manufacturing usar EVC para determinar los segmentos de mercado en los que debe entrar con sus nuevos Productos?

2. Tres empresas, A, B y C, producen interruptores de relevo rápido. Se pide a compradores industriales que examinen y califiquen las ofertas de las respectivas empresas. Para ello, los compradores podrían usar un *método de diagnóstico,* calificando las tres ofertas según un conjunto de atributos. Ellos reparten 100 puntos entre las tres empresas en relación con cada atributo, y también reparten 100 puntos de modo que reflejen la importancia relativa de los atributos. Supongamos que los resultados son los siguientes:

Peso de importancia	**Atributo**	**Productos**		
		A	B	C
25	Durabilidad del producto	40	40	20
30	Confiabilidad del producto	33	33	33
30	Confiabilidad de la entrega	50	25	25
15	Calidad del servicio	45	35	20
100	(Valor percibido promedio)	(41.65)	(32.65)	(24.9)

Si multiplicamos los pesos de importancia por las calificaciones de cada empresa, vemos que la oferta de la empresa A se percibe como superior al promedio (con 42), la de la empresa B, como promedio (con 33), y la de la empresa C, como inferior al promedio (con 25). (Todas las cifras se redondearon al entero más cercano.)

La Figura 2 muestra el resultado de que la empresa A baje su precio de $2.55 a $2.00.

a. Suponiendo que los compradores están dispuestos a pagar $2.00 por un interruptor promedio (es decir, uno que tiene un valor percibido de 33 puntos), ¿cuánto podría cobrar cada empresa por su interruptor?

FIGURA 2

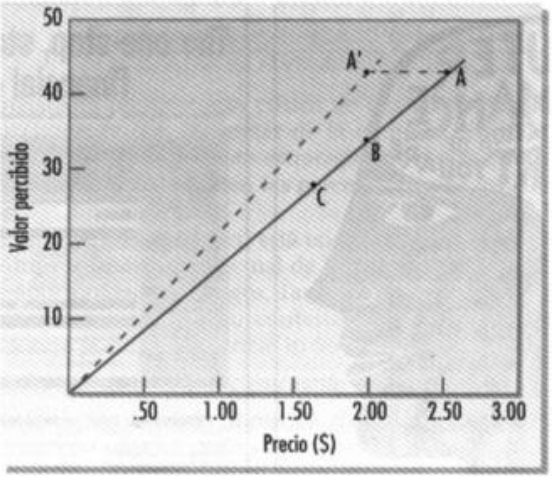


Figura 2

b. ¿Qué estrategias podría usar la empresa A con base en los resultados que se grafican en la Figura 2? ¿Cómo podría responder la empresa B a los cambios de precios de la empresa A?

3. Muchas empresas están tan listas a otorgar descuentos, complementos y términos especiales a sus distribuidores y clientes que no se dan cuenta lo reducido de las utilidades que podrían quedar al final. Considere la siguiente situación:

Precio de lista del distribuidor	$6.00
− Descuento por tamaño del pedido	.10
− Descuento competitivo	.12
= Precio de factura	$5.78
− Descuento por condiciones de pago	30
− Descuento anual por volumen	.37
− Promociones fuera de factura	.35
− Publicidad cooperativa	.20
− Fletes	.19
= Precio de contado	$4.37

Aquí el fabricante cotizó un precio de lista de $6.00 a un distribuidor pero le restó un descuento por tamaño del pedido y un descuento competitivo, para dar un precio de factura de $5.78. Sin embargo, esta cifra no representó el precio de contado del fabricante (es decir, lo que queda en el bolsillo del fabricante). Costos adicionales hacen que el fabricante sólo obtenga un precio de contado de $4.37. Comente el impacto financiero que estas reducciones de precio tendrán sobre la rentabilidad de la empresa. ¿Qué porcentaje del precio de lista del distribuidor realmente llega al bolsillo del fabricante en este ejemplo? ¿Qué debe considerar una empresa antes de dar descuentos?

MARKETING Y PUBLICIDAD

1. El anuncio de Cyrix de la Figura 3 se centra en los precios más bajos de los chips de la empresa, aunque nunca se menciona el precio real de algún chip. Puesto que Cyrix no es un fabricante de computadoras personales y no vende directamente a los usuarios de computadoras, ¿por qué habría de hacer publicidad a sus precios? ¿Qué elementos de la sensibilidad a los precios entran en juego en este anuncio de Cyrix? ¿Cree usted que la demanda de computadoras con chips de precio más bajo sea elástica o inelástica? ¿Por qué?

2. E-Trade es una empresa de corretaje de valores basada en Internet que ofrece compraventa de acciones en línea a un precio base de $14.95 por operación, mucho menor que los

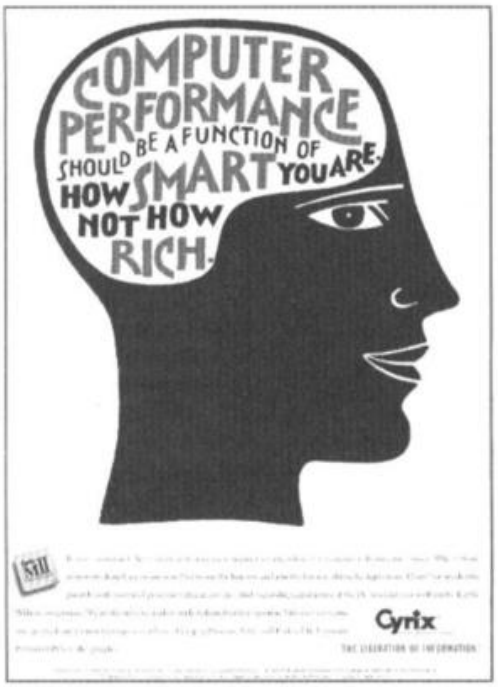


Figura 3

Figura 4

precios que cobran las empresas de corretaje convencionales. El anuncio de la Figura 4 promueve el precio bajo así como otros beneficios de usar E-Trade. Comente la elasticidad de la demanda en este mercado y por qué E-Trade decidió poner un precio tan bajo a sus servicios. ¿Cómo cree que vayan a reaccionar los clientes y los prospectos a este precio?

EL ENFOQUE TECNOLÓGICO

Para las grandes cadenas de supermercados y farmacias, manejar miles de precios en docenas o incluso cientos de tiendas era un gran dolor de cabeza antes de que se extendiera el uso de la tecnología para fijar precios. Ahora para los detallistas es cosa de rutina introducir precios en un punto central y distribuir la información a las cajas registradoras electrónicas de toda la cadena. Algunos programas de software van más allá, y preparan archivos con nuevos datos de precios unitarios que se pueden imprimir y exhibir en cada tienda.

Total Control Information, una empresa de software, produce software de fijación de precios específicamente para los grandes detallistas. Lea acerca de este programa en el sitio Web de la empresa (www.tcisolutions.com/hqpm.htm). ¿Cómo podría este tipo de software beneficiar a una cadena de supermercados que usa fijación de precios alto-bajo? ¿Cómo podría beneficiar a una cadena de farmacias que usa fijación de precios por ubicación?

MARKETING PARA EL MILENIO

Uno de los giros más recientes en cuanto a estrategias de precios consiste en pedir a los clientes que citen un precio. Éste es el modelo de negocios que usa Priceline, que lanzó su servicio basado en Web con una enorme campaña de medios a mediados de 1998. Vea cómo funciona el sistema visitando el sitio Web de Priceline (www.priceline.com). A la izquierda de la pantalla, haga clic en "What is priceline.com?" y en "How priceline.com works" para averiguar cómo funciona la empresa y el proceso de hacer ofertas. Haga clic también en el vínculo apropiado para leer acerca de los servicios futuros. ¿Qué puede decir acerca de la sensibilidad a los precios de los clientes de Priceline? ¿Qué otros productos podría ofrecer Priceline en su sitio Web? ¿Por qué?

USTED ES EL MERCADÓLOGO: PLAN DE MARKETING DE SONIC

La fijación de precios es un elemento crítico de cualquier plan de marketing, porque está relacionado directamente con las metas de la empresa en cuanto a ingresos y utilidades. Para diseñar y manejar eficazmente estrategias de precios, los mercadólogos deben considerar no sólo sus costos sino también las percepciones de los clientes y las reacciones de los competidores.

Como ayudante de Jane Melody, usted está encargado de poner precio a los modulares de Sonic. Examine otra vez la situación actual de la empresa, sobre todo sus productos, fortalezas, debilidades, oportunidades y riesgos. También repase lo que sabe acerca de los mercados meta y el posicionamiento. Luego conteste las siguientes preguntas acerca de los precios (indicando dónde podrían requerirse investigaciones adicionales):

- *¿Cuál es el objetivo primario de Sonic en cuanto a fijación de precios? ¿Por qué?*
- *¿Los clientes de Sonic son sensibles al precio? ¿La demanda es elástica o inelástica? ¿Qué implicaciones tiene esto para los precios de los productos?*
- *¿Cómo puede Sonic poner precios a toda su línea de productos? ¿Cómo funcionará la fijación de precios de productos dentro de la mezcla de marketing?*
- *¿Qué adaptaciones de precio (como descuentos, complementos y promoción de precios) debe considerar Sonic?*

Una vez que haya desarrollado sus estrategias y programas de fijación de precios, resuma sus recomendaciones en un plan de marketing por escrito, según le indique su profesor.

NOTAS

1. David J. Schwartz, *Marketing Today: A Basic Approach*, 3a. ed. (Nueva York: Harcourt Brace Jovanovich, 1981), p. 271.
2. Amy E. Cortese, "Good-Bye to Fixed Pricing?", *Business Week*, 4 de mayo de 1998, pp. 71-84.
3. Andy Reinhardt, "Pentium: The Next Generation", *Business Week*, 12 de mayo de 1997, pp. 42-43; David Kirkpatrick, "Intel's Amazing Profit Machine", *Fortune*, 17 de febrero de 1997, pp. 60-72.
4. Steve Gelsi, "Spin-Cycle Doctor", *Brandweek*, 10 de marzo de 1997, pp. 38-40; Tim Stevens, "From Reliable to 'Wow'", *Industry Week*, 22 de junio de 1998, pp. 22-26.
5. Thomas T. Nagle y Reed K. Holden, *The Strategy and Tactics of Pricing*, 2a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1995), cap. 4. Éste es un excelente libro de referencia para tomar decisiones de fijación de precios.
6. Kevin J. Clancy, "At What Profit Price?" *Brandweek*, 23 de junio de 1997, pp. 24-28.
7. Vea Sidney Bennett y J. B. Wilkinson, "Price-Quantity Relationships and Price Elasticity Under In-Store Experimentation", *Journal of Business Research*, enero de 1974, pp. 30-34.
8. John R. Nevin, "Laboratory Experiments for Estimating Consumer Demand—A Validation Study", *Journal of Marketing Research*, agosto de 1974, pp. 261-68; y Jonathan Weiner, "Forecasting Demand: Consumer Electronics Marketer Uses a Conjoint Approach to Configure Its New Product and Set the Right Price", *Marketing Research: A Magazine of Management & Applications*, verano de 1994, pp. 6-11.
9. Nagle y Holden, *The Strategy and Tactics of Pricing*, cap. 13.
10. Si desea un resumen de estudios de elasticidad, vea Dominique M. Hanssens, Leonard J. Parsons y Randall L. Schultz, *Market Response Models: Econometric and Time Series Analysis* (Boston: Kluwer Academic Publishers, 1990), pp. 187-91
11. Gene Epstein, "Economic Beat: Stretching Things", *Barron's*, 15 de diciembre de 1997, p. 65.
12. Vea William W. Alberts, "The Experience Curve Doctrine Reconsidered", *Journal of Marketing*, julio de 1989, pp. 36-49.
13. Vea Robin Cooper y Robert S. Kaplan, "Profit Priorities from Activity-Based Costing", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1991, pp. 130-35. Si desea saber más de ABC, vea cap. 24.
14. Vea "Japan's Smart Secret Weapon", *Fortune*, 12 de agosto de 1991, p. 75.
15. Elyse Tanouye, "Drugs: Steep Markups on Generics Top Branded Drugs", *Wall Street Journal*, 31 de diciembre de 1998, p. B1.
16. Tung-Zong Chang y Albert R. Wildt, "Price, Product Information, and Purchase Intention: An Empirical Study", *Journal of the Academy of Marketing Science*, invierno de 1994, pp. 16-27. Vea también G. Dean Kortge y Patrick A. Okonkwo, "Perceived Value Approach to Pricing", *Industrial Marketing Management*, mayo de 1993, pp. 133-40.

17. Si desea leer un estudio empírico de nueve métodos empleados por las empresas para evaluar el valor de los clientes, vea James C. Anderson, Dipak C. Jain y Pradeep K. Chintagunta, "Customer Value Assessment in Business Markets: A State-of-Practice Study", *Journal of Business-to-Business Marketing 1*, núm. 1 (1993): 3-29.
18. Roger Crockett, "PC Makers Race to the Bottom", *Business Week*, 12 de octubre de 1998, p. 48.
19. Bill Saporito, "Behind the Tumult at P&G", *Fortune*, 7 de marzo de 1994, pp. 74-82.
20. Stephen J. Hoch, Xavier Dreze y Mary J. Purk, "EDLP, Hi-Lo, and Margin Arithmetic", *Journal of Marketing*, octubre de 1994, pp. 16-27; Rajiv Lal y R. Rao, "Supermarket Competition: The Case of Eeryday Low Pricing", *Marketing Science* 16, núm. 1 (1997); 60-80.
21. Becky Bull, "No Consensus on Pricing", *Progressive Grocer*, noviembre de 1998, pp. 87-90.
22. Gary M. Erickson y Johny K. Johansson, "The Role of Price in Multi-Attribute Product-Evaluations", *Journal of Consumer Research*, septiembre de 1985, pp. 195-99.
23. K. N. Rajendran y Gerard J. Tellis, "Contextual and Temporal Components of Reference Price", *Journal of Marketing*, enero de 1994, pp. 22-34.
24. Paul W. Farris y David J. Reibstein, "How Prices, Expenditures, and Profits Are Linked", *Harvard Business Review, noviembre*-diciembre de 1979, pp. 173-84. Vea también Makoto Abe, "Price and Advertising Strategy of a National Brand Against Its Private-Label Clone: A Signaling Game Approach", *Journal of Business Research*, julio de 1995, pp. 241-50.
25. Vea Michael Rowe, *Countertrade* (Londres: Euromoney Books, 1989); P. N. Agarwala, *Countertrade: A Global Perspective* (Nueva Delhi: Vikas Publishing House, 1991); y Christopher M. Korth, ed., *International Countertrade* (Nueva York: Quorum Books, 1987).
26. Vea Michael V. Marn y Robert L. Rosiello, "Managing Price, Gaining Profit", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1992, pp. 84-94. Vea también Gerard J. Tellis, "Tackling the Retailer Decision Maze: Which Brands to Discount, How Much, When, and Why?" *Marketing Science* 14, núm. 3, parte. 2 (1995); 271-99.
27. Si desea más información acerca de tipos específicos de discriminación de precios que son ilegales, vea Henry Cheesman, *Contemporary Business Law* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1995)
28. Mike France, "Does Predatory Pricing Make Microsoft a Predator?" *Business Week*, 23 de noviembre de 1998, pp. 130-32. Vea también Joseph P. Guiltinan y Gregory T. Gundlack, "Aggressive and Predatory Pricing: A Framework for Analysis", *Journal of Advertising*, julio de 1996, pp. 87-102.
29. Andy Reinhardt, "Who Says Intel's Chips Are Down?" *Business Week*, 7 de diciembre de 1998, pp. 103-4.
30. Vea Robert E. Weigand, "Buy In-Follow On Strategies for Profit", *Sloan Management Review*, primavera de 1991, pp. 29-37.
31. Susan Krafft, "Love, Love Me Doo", *American Demographics*, junio de 1994, pp. 15-16.
32. Vea Gerald J. Tellis, "Beyond the Many Faces of Price: An Integration of Pricing Strategies", *Journal of Marketing*, octubre de 1986, p. 155. Este excelente artículo también analiza e ilustra otras estrategias de fijación de precios.
33. "Costly Cornflakes", *New York Times*, 12 de enero de 1999, p. A1.
34. Eric Mitchell, "How Not to Raise Prices", *Small Business Reports*, noviembre de 1990, pp. 64-67.
35. Hay una reseña excelente en Kent B. Monroe, "Buyers' Subjective Perceptions of Price", *Journal of Marketing Research*, febrero de 1973, pp. 70-80.

Administración de canales de marketing

CAPÍTULO 16

En este capítulo responderemos a las siguientes preguntas desde el punto de vista de los fabricantes:

- ¿Qué trabajo efectúan los canales de marketing?
- ¿Qué decisiones enfrentan las empresas al diseñar, manejar, evaluar y modificar sus canales?
- ¿Qué tendencias hay en cuanto a la dinámica de canales?
- ¿Cómo pueden controlarse los conflictos en los canales?

MARKETING *según Kotler*

Los canales se deben escoger con base en su eficiencia, controlabilidad y adaptabilidad.

Pocos productores venden su mercancía directamente a los usuarios finales. Entre ellos hay un conjunto de intermediarios que desempeñan diversas funciones. Estos intermediarios constituyen un canal de marketing (también llamado canal comercial o canal de distribución).

Algunos intermediarios —como los mayoristas y detallistas— compran mercancía, adquieren los derechos de propiedad de ésta, o la revenden; a éstos les llamamos *intermediarios comercializadores*. Otros —corredores, representantes de fabricantes, agentes de ventas— buscan clientes y negocian en nombre del productor, pero no asumen la propiedad de la mercancía; a éstos les llamamos *agentes*. Otros más —empresas de transporte, bodegas independientes, bancos, agencias publicitarias— ayudan en el proceso de distribución pero no asumen la propiedad de la mercancía ni tampoco negocian compras o ventas; éstos se conocen como *facilitadores*.

- Los ***canales de marketing*** son conjuntos de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de hacer accesible un producto o servicio para su uso o consumo.[1]

Las decisiones de los canales de marketing se cuentan entre las más cruciales que enfrenta la gerencia. Los canales seleccionados afectan íntimamente todas las demás decisiones de marketing. Los precios que la empresa asigna dependen de si ésta usa comercializadores masivos o boutiques o tiendas exclusivas de alta calidad. Las decisiones de la empresa en cuanto a fuerza de ventas y publicidad dependen de qué tanta capacitación y motivación necesiten los distribuidores. Además, las decisiones de canal de la empresa implican compromisos a plazo relativamente largos con otras empresas. Cuando un fabricante de automóviles firma convenios con distribuidores independientes para que vendan sus vehículos, el fabricante no puede devolverles su dinero al día siguiente y sustituirlos por locales propiedad de la empresa. Corey observó:

> *Un sistema de distribución. . . es un recurso externo clave. Normalmente se requieren años para construirlo, y no es fácil modificarlo. Su importancia es comparable a la de los recursos internos clave como el personal y las instalaciones de fabricación, investigación, ingeniería y ventas de campo: representa un compromiso corporativo importante con un gran número de empresas independientes cuyo negocio es la distribución, y con los mercados específicos a los que sirven; además, representa un compromiso con un conjunto de políticas y prácticas que constituyen la base sobre la que se teje un extenso conjunto de relaciones a largo plazo.*[2]

En el capítulo 17 examinaremos los problemas de los canales de marketing desde el punto de vista de los detallistas, mayoristas y agencias de distribución física.

¿QUÉ TRABAJO REALIZAN LOS CANALES DE MARKETING?

¿Por qué habría un productor de delegar a intermediarios una parte de la tarea de vender? Ello implica ceder cierto control sobre cómo y a quiénes se venden los productos. No obstante, los productores cuentan con varias ventajas al usar intermediarios:

- Muchos productores carecen de los recursos financieros necesarios para realizar marketing directo. Por ejemplo, General Motors vende sus automóviles a través de más de 8,100 establecimientos de distribuidores tan sólo en Norteamérica. Hasta General Motors tendría problemas para obtener el dinero necesario para comprar los derechos de distribución a sus distribuidores.
- En algunos casos, el marketing directo simplemente no es factible. Para la William Wrigley Jr. Company no sería práctico establecer pequeñas tiendas de goma de mascar en todo el mundo o vender goma de mascar por correo; tendría que vender la goma de mascar junto con muchos otros productos pequeños y terminaría metida en el negocio de las farmacias o las tiendas de comestibles. Para Wrigley es más fácil trabajar a través de la extensa red de organizaciones de distribución de propiedad privada.

- Los productores que sí establecen sus propios canales a menudo dispondrán de un rendimiento mayor si incrementan su inversión en su negocio principal. Si una empresa gana una tasa de rendimiento del 20% en fabricación y un rendimiento de sólo el 10% en la venta al detalle, no tiene sentido que realice su propia venta al detalle.

Los intermediarios normalmente logran una mayor eficiencia en la tarea de poner los bienes al alcance de los mercados meta. A través de sus contactos, experiencia, especialización y escala de operación, los intermediarios casi siempre ofrecen a la empresa más de lo que ésta puede lograr por sí sola. Según Stern y El-Ansary:

> *Los intermediarios suavizan el flujo de bienes y servicios. . . Este procedimiento es necesario para salvar la discrepancia entre el surtido de bienes y servicios que el productor genera y el surtido que el consumidor exige. La discrepancia es resultado del hecho de que los fabricantes por lo regular producen una gran cantidad de una variedad limitada de bienes, mientras que los consumidores generalmente desean sólo una cantidad limitada de una amplia variedad de bienes.*[3]

La figura 16.1 muestra una importante fuente de ahorros en costos que se logran utilizando intermediarios. En la parte (a) aparecen tres productores, cada uno de los cuales utiliza marketing directo para llegar a tres clientes. Este sistema requiere nueve contactos diferentes. En la parte (b) se muestra a los tres productores trabajando a través de un distribuidor, quien se pone en contacto con los tres clientes. Este sistema sólo requiere seis contactos. De este modo, los intermediarios reducen el número de contactos y el trabajo.

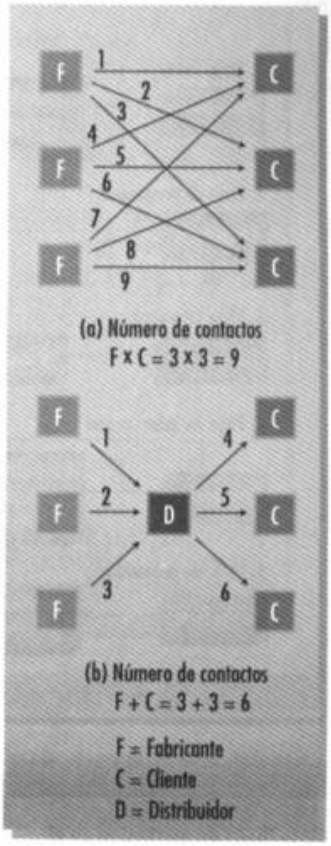


FIGURA 16.1

Cómo un distribuidor logra una economía de esfuerzo

FUNCIONES Y FLUJOS DEL CANAL

Un canal de marketing realiza la labor de llevar los bienes de los productores a los consumidores, superando las brechas de tiempo, plaza y posesión que separan a los bienes y servicios de quienes los necesitan o los quieren. Los miembros del canal de marketing realizan varias funciones clave:

- Reúnen información acerca de los clientes y competidores potenciales y reales, y otros actores y fuerzas del entorno de marketing.
- Desarrollan y diseminan comunicaciones convincentes para estimular la compra.
- Llegan a acuerdos en cuanto a precio y otros términos para que pueda efectuarse la transferencia de propiedad o posesión.
- Hacen pedidos a los fabricantes.
- Adquieren los fondos para financiar inventarios en diferentes niveles del canal de marketing.
- Asumen riesgos relacionados con el trabajo de canal.
- Se encargan del almacenamiento y movimiento sucesivo de productos físicos.
- Tramitan el pago de las facturas de los compradores a través de bancos y otras instituciones financieras.
- Supervisan la transferencia real de propiedad, de una organización o persona a otra.

Predicciones: "La entidad que ganará más dinero con la Fiebre del Milenio será la Oficina de Marcas Comerciales de Estados Unidos." —Seth Siegel, co-director del Beanstalk Group, en Brandweek, 4 de enero de 1999.

Algunas funciones (físicas, de título de propiedad, de promoción) constituyen un *flujo hacia adelante* de actividad de la empresa al cliente; otras funciones (pedidos y pago) constituyen un *flujo hacia atrás* de los clientes a la empresa. Otras más (información, negociación, financiamiento y asumir riesgos) se efectúan en ambas direcciones. En la figura 16.2 se ilustran cinco flujos para el marketing de camiones montacargas. Si estos flujos se superpusieran en un solo diagrama, sería evidente la tremenda complejidad de incluso los canales de marketing sencillos. Un fabricante que vende un producto físico y servicios podría requerir tres canales: un *canal de ventas*, un *canal de entrega* y un *canal de servicio*. Por ejemplo, Dell Computer usa el teléfono y la Internet como canales de ventas; los servicios de correo exprés, como canal de entrega; y los técnicos en reparación locales, como canal de servicio.

La pregunta no es *si* es necesario desempeñar las diversas funciones del canal —es imprescindible— sino más bien *quién* debe efectuarlas. Todas las funciones del canal tienen tres cosas en común: consumen recursos escasos; a menudo pueden realizarse mejor mediante especialización; y se pueden desplazar entre los miembros del canal. En la medida

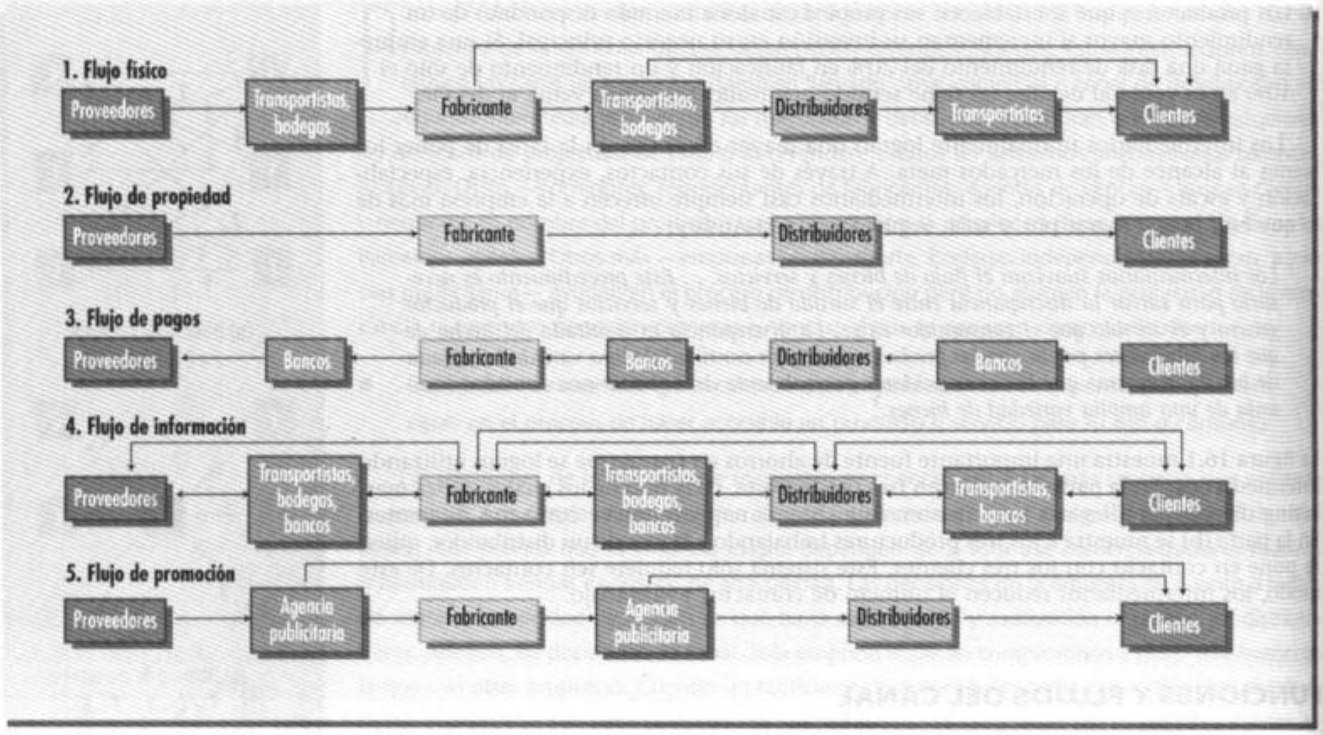


FIGURA 16.2

Cinco flujos de marketing en el canal de marketing de los camiones montacargas

en que el fabricante desplace algunas funciones hacia los intermediarios, sus costos y precios serán más bajos, pero el intermediario deberá añadir un cargo para cubrir su trabajo. Si los intermediarios son más eficientes que el fabricante, los precios a los consumidores deberán ser más bajos. Si los consumidores realizan ellos mismos algunas funciones, deberán disfrutar de precios más bajos.

Así pues, las funciones de marketing son más básicas que las instituciones que las realizan en un momento dado. Los cambios en las instituciones del canal reflejan en gran medida el descubrimiento de formas más eficientes de combinar o separar las funciones económicas que suministran un surtido de bienes a los clientes meta.

Predicciones: "En 1999 los premios se otorgarán a los detallistas que piensen más rigurosamente en qué significa su marca y quiénes son sus clientes meta." —Kevin Hawkins, Director de Comunicaciones, Safeway Stores, Reino Unido, en Marketing, 7 de enero de 1999.

NIVELES DE CANAL

El productor y el cliente final forman parte de todos los canales. Utilizaremos el número de niveles de intermediarios para indicar la *longitud* de un canal. La figura 16.3(a) ilustra varios canales de marketing de bienes de consumo con diferente longitud.

Un *canal de cero niveles* (también llamado *canal de marketing directo*) consiste en un fabricante que vende directamente al cliente final. Los principales ejemplos son las ventas de puerta en puerta, las fiestas caseras, las ventas por catálogo a través del correo, el telemarketing, las ventas por televisión, las ventas por Internet, y las tiendas propiedad del fabricante. Los representantes de ventas de Avon venden cosméticos de puerta en puerta; los representantes de Tupperware venden artículos de cocina mediante fiestas caseras; Franklin Mint vende artículos coleccionables por catálogo; los corredores Shearson-Lehman usan el teléfono para buscar nuevos clientes; algunos fabricantes de equipo para hacer ejercicio venden a través de comerciales televisivos o "infomerciales" con duración de una hora; y Singer vende sus máquinas de coser a través de sus propias tiendas.

Un *canal de un nivel* contiene un intermediario de ventas, como un detallista. Un *canal de dos niveles* contiene dos intermediarios. En los mercados de consumo, éstos suelen ser un mayorista y un detallista. Un *canal de tres niveles* contiene tres intermediarios. En la industria de la carne envasada, los mayoristas venden a operadores a consignación, quienes a su vez venden a pequeños detallistas. Es posible encontrar canales de marketing más largos. En Japón, la distribución de alimentos podría implicar hasta seis niveles. Desde el punto de vista del productor, obtener información acerca de los usuarios finales y ejercer control se vuelve más difícil a medida que aumenta el número de niveles del canal.

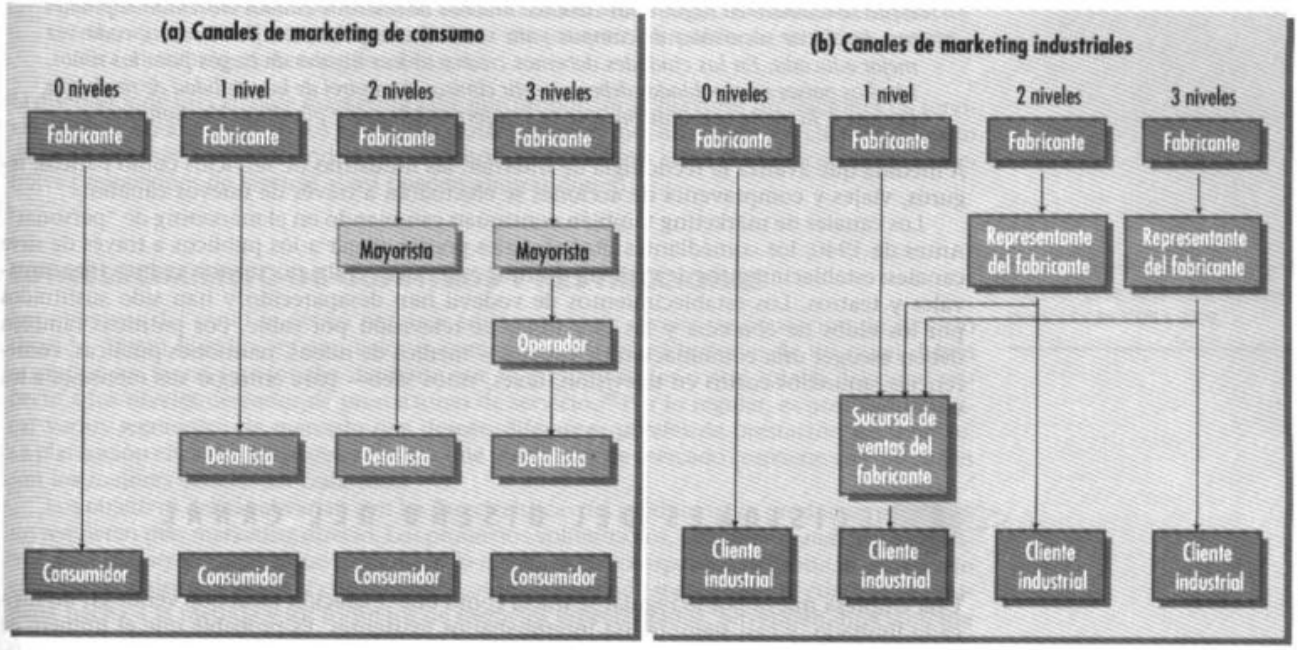


FIGURA 16.3

Canales de marketing de consumo e industriales

La figura 16.3(b) muestra los canales que suelen usarse en el marketing industrial. Un fabricante de bienes industriales puede utilizar su fuerza de ventas para vender directamente a los clientes industriales, o bien puede vender a distribuidores industriales, quienes venden a los clientes industriales. Otra posibilidad es vender a través de representantes del fabricante o de sus propias sucursales de venta directamente a los clientes industriales, o indirectamente a los clientes industriales a través de distribuidores industriales. Los canales de marketing industriales de cero, uno y dos niveles son muy comunes.

Los canales normalmente describen un movimiento hacia adelante de los productos. También podemos hablar de *canales hacia atrás*. Según Zikmund y Stanton:

> *El reciclaje de desechos sólidos es una meta ecológica importante. Aunque el reciclaje sea factible tecnológicamente, revertir el flujo de materiales en el canal de distribución —hacer marketing de basura a través de un canal "hacia atrás"— es un gran reto. Los canales hacia atrás existentes son primitivos, y los incentivos financieros son insuficientes. Se debe motivar al consumidor para que modifique su papel y se convierta en productor: la fuerza que inicia el proceso de distribución inversa.*[4]

Predicciones: "La cuestión más importante será la batalla de las marcas. Los grandes operadores replantearán sus credenciales. Casi todos ellos se están reposicionando."—Sarah Weller, Directora de Marketing, Abbey National, Reino Unido, en Marketing, 7 de enero de 1999.

Varios intermediarios desempeñan un papel en los canales hacia atrás, e incluyen a los centros de canje de los fabricantes, grupos comunitarios, intermediarios tradicionales como los de la industria de las gaseosas, especialistas en recolección de basura, centros de reciclaje, corredores de reciclaje de basura, y bodegas de procesamiento central.[5]

CANALES DEL SECTOR DE SERVICIOS

El concepto de canales de marketing no está limitado a la distribución de bienes físicos. Los productores de servicios e ideas también enfrentan el problema de poner su producción al alcance de las poblaciones meta. Las escuelas desarrollan "sistemas de diseminación educativa" y los hospitales desarrollan "sistemas de atención médica". Estas instituciones deben encontrar agencias y locales para llegar a una población dispersa en un área.

> *Los hospitales deben estar situados en un espacio geográfico para servir a la gente con atención médica completa, y debemos construir escuelas cerca de los niños que tienen que aprender. Las estaciones de bomberos deben estar situadas de modo que tengan rápido acceso a las posibles conflagraciones, y las casillas para votar deben ubicarse de modo que la gente pueda emitir su voto sin invertir una cantidad poco razonable de tiempo,*

esfuerzo o dinero en llegar a las casillas. Muchos de nuestros estados enfrentan el problema de ubicar sucursales de campus para servir a una población floreciente y cada vez mejor educada. En las ciudades debemos crear y ubicar lugares de juegos para los niños. Muchos países sobrepoblados deben repartir clínicas de control de la natalidad de modo que lleguen a la gente con anticonceptivos e información sobre planificación familiar.[6]

A medida que avanza la tecnología de Internet, las industrias de servicios como bancos, seguros, viajes y compraventa de acciones se efectuarán a través de nuevos canales.

Los canales de marketing también continúan cambiando en el marketing de "personas". Antes de 1940, los comediantes profesionales podían llegar a los públicos a través de siete canales: establecimientos de vodevil, eventos especiales, clubs nocturnos, radio, cine, carnavales y teatros. Los establecimientos de vodevil han desaparecido y han sido sustituidos por los clubs de comedia y las estaciones de televisión por cable. Los políticos también deben escoger una combinación de canales —medios de masas, reuniones públicas, conferencias, anuncios cortos en televisión, faxes, sitios Web— para entregar sus mensajes a los votantes.[7]

DECISIONES DEL DISEÑO DEL CANAL

Una empresa nueva por lo regular se inicia como una operación local que vende en un mercado limitado, y casi siempre usa intermediarios existentes. Es probable que el número de intermediarios de cualquier mercado local sea limitado: unos cuantos agentes de ventas de fabricantes, unos cuantos mayoristas, varios detallistas establecidos, unas cuantas empresas de camiones y unas cuantas bodegas. Es posible que decidir cuáles son los mejores canales no sea un problema. El problema podría ser convencer a los intermediarios disponibles que manejen la línea de la empresa.

Si la empresa tiene éxito, podría extenderse a nuevos mercados. Podría ser necesario usar diferentes canales en los diferentes mercados. En los mercados pequeños, la empresa podría vender directamente a los detallistas; en los mercados más grandes, podría vender a través de mayoristas. En las áreas rurales, la empresa podría trabajar con comerciantes de mercancía general; en las áreas urbanas, podría hacerlo con comerciantes de línea limitada. En una parte del país, la empresa podría concender franquicias exclusivas; en otra, podría vender a través de todos los expendios dispuestos a trabajar la mercancía. En un país, la empresa podría usar agentes de ventas internacionales; en otro, podría asociarse a una empresa local.[8] En pocas palabras, el sistema de canal evoluciona en respuesta a las oportunidades y condiciones locales.

El diseño de un sistema de canal requiere analizar las necesidades de los clientes, establecer objetivos del canal, e identificar y evaluar las principales alternativas de canal.

Predicciones: "Con base en los datos demográficos, cabe esperar que la posición económica seguirá mejorando hasta que los boomers comiencen a retirarse —millones de ellos— a partir de 2011." —American Demographics, enero de 1999.

ANÁLISIS DE LOS NIVELES DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DESEADOS POR LOS CLIENTES

Al diseñar el canal de marketing, el mercadólogo debe entender los *niveles de prestación de servicio* que desean los clientes meta. Los canales producen cinco prestaciones de servicio:

1. *Tamaño de lote:* El número de unidades que el canal permite a un cliente típico adquirir en una ocasión. Al comprar automóviles para su flotilla, Hertz prefiere un canal en el que pueda comprar un lote grande; un hogar quiere un canal que permite comprar lotes de uno.
2. *Tiempo de espera:* El tiempo que los clientes de ese canal esperan en promedio para recibir la mercancía. Los clientes normalmente prefieren los canales de entrega rápida.
3. *Conveniencia de espacio:* El grado en que el canal de marketing facilita a los clientes la compra del producto. Chevrolet, por ejemplo, ofrece mayor comodidad de espacio que Cadillac, porque hay más concesionarios Chevrolet. La mayor descentralización de mercado de Chevrolet ayuda a los clientes a ahorrar costos de transporte y búsqueda cuando desean comprar o reparar un automóvil.
4. *Variedad de productos:* La amplitud del surtido que ofrece el canal de marketing. Normalmente los clientes prefieren un surtido más amplio porque el mayor número de opciones aumenta la posibilidad de encontrar lo que necesitan.

5. *Respaldo de servicio:* Los servicios añadidos (crédito, entrega, instalación, reparaciones) que el canal proporciona. Cuanto mayor sea el respaldo de servicios, mayor será el trabajo realizado por el canal.[9]

El diseñador de un canal de marketing sabe que proporcionar mayores prestaciones de servicio implica un aumento en los costos del canal y precios más altos para los clientes. El éxito de las tiendas de descuento indica que muchos consumidores están dispuestos a aceptar menores prestaciones de servicio si así pueden ahorrar dinero.

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS Y RESTRICCIONES

Todavía no se sabe cómo denominar a la década de 2000 a 2009.

Los objetivos del canal se deben plantear en términos de niveles de prestación de servicio deseado. Según Bucklin, en condiciones competitivas, las instituciones de un canal deben organizar sus tareas funcionales de modo que se minimicen los costos totales del canal respecto a los niveles deseados de prestaciones de servicio.[10] Por lo regular, es posible identificar varios segmentos de mercado que desean diferentes niveles de prestación de servicio. La planeación eficaz requiere determinar a qué segmentos de mercado conviene servir y cuáles son los mejores canales en cada caso.

Los objetivos del canal varían con las características del producto. Los productos perecederos requieren más marketing directo. Los productos voluminosos, como los materiales de construcción, requieren canales que minimicen la distancia de transporte y la cantidad de manejo en el traslado del productor al consumidor. Los productos no estandarizados, como la maquinaria hecha a la medida y los formatos de negocios especializados, se venden directamente a través de representantes de venta de la empresa. En el caso de productos que requieren instalación o servicios de mantenimiento, como los sistemas de calefacción y de enfriamiento, por lo regular la empresa o sus concesionarios exclusivos realizan la venta y el mantenimiento. Los productos con alto valor unitario como generadores y turbinas a menudo se venden a través de la fuerza de ventas de la empresa, no de intermediarios.

El diseño del canal debe tomar en cuenta las fortalezas y debilidades de los diferentes tipos de intermediarios. Por ejemplo, los representantes de fabricantes pueden ponerse en contacto con los clientes con un costo bajo por cliente porque varias empresas comparten el costo total. Sin embargo, el esfuerzo de venta por cliente es menos intenso que si los representantes de ventas de la empresa se encargaran de las ventas. Los canales de los competidores también influyen en el diseño del canal.

El diseño del canal se debe adaptar al entorno mayor. Cuando las condiciones económicas están deprimidas, los productores quieren llevar su mercancía al mercado empleando canales más cortos y sin servicios no indispensables que eleven el precio final de la mercancía. La regulación y restricciones legales también afectan el diseño del canal. Las leyes estadounidenses no ven con buenos ojos los sistemas de canal que tiendan a reducir sustancialmente la competencia o a crear monopolios.

IDENTIFICACIÓN DE LAS PRINCIPALES ALTERNATIVAS EN CUANTO A CANALES

Una vez que la empresa ha definido su mercado meta y el posicionamiento que quiere tener, debe identificar sus alternativas de canal. Cada alternativa se describe con tres elementos: los tipos de intermediarios de negocios disponibles, el número de intermediarios requeridos y los términos y obligaciones de cada miembro del canal.

Tipos de intermediarios

La empresa necesita identificar los tipos de intermediarios que existen para realizar su labor de canal. He aquí dos ejemplos:

> Un fabricante de equipos de prueba desarrolló un dispositivo de audio para detectar conexiones mecánicas deficientes en máquinas con piezas móviles. Los ejecutivos de la empresa sintieron que este producto se vendería en todas las industrias en las que se usan máquinas eléctricas, de combustión o de vapor, como en las de aviación, automóviles, ferrocarriles, enlatado de alimentos, construcción y petróleo. La fuerza de ventas era pequeña. El problema era cómo llegar a estas industrias tan diversas de forma eficaz. Se identificaron las siguientes alternativas:

- *Fuerza de ventas de la empresa:* Expandir la fuerza de ventas directas de la empresa. Asignar representantes de ventas a territorios para ponerse en contacto

con todos los prospectos del área. O crear fuerzas de ventas individuales para las diferentes industrias.

- *Agencia de fabricantes:* Contratar agentes de fabricantes en diferentes regiones o industrias de uso final para vender el nuevo equipo.
- *Distribuidores industriales:* Encontrar distribuidores en las diferentes regiones o industrias de uso final que compren y trabajen el dispositivo. Darles distribución exclusiva, márgenes adecuados, capacitación en el producto y apoyo promocional.

Cronología: Exploradores nórdicos llegaron a Terranova en el último cambio de milenio, y tal vez llegaron incluso a las costas de Boston.

Una empresa de electrónica de consumo produce teléfonos celulares para automóvil, e identificó las siguientes alternativas de canal:

- *Mercado de OEM:* La empresa podría vender sus teléfonos para automóvil a los fabricantes de automóviles para que se instalen como equipo original. *OEM* son las siglas en inglés de *fabricación de equipo original.*
- *Mercado de concesionarios automovilísticos:* La empresa podría vender sus teléfonos a los distribuidores de automóviles.
- *Distribuidores detallistas de equipo para automóvil:* La empresa podría vender sus teléfonos a los detallistas de equipo para automóvil a través de una fuerza de ventas directa o a través de mayoristas.
- *Distribuidores especializados en teléfonos para automóvil:* La empresa podría vender su producto a distribuidores especializados en teléfonos para automóvil a través de una fuerza de ventas directa o a través de mayoristas.
- *Mercado de venta por catálogo:* La empresa podría vender sus teléfonos a través de catálogos para venta por correo.

Las empresas deben buscar canales de marketing innovadores. La Conn Organ Company vende órganos a través de tiendas departamentales y tiendas de descuento, atrayendo así más atención que la que conseguía en las tiendas de música pequeñas. El Book-of-the-Month Club vende libros por correo. Otras empresas han seguido este modelo con clubs de disco del mes, dulce del mes, flor del mes, fruta del mes, y docenas más.

A veces una empresa escoge un canal poco convencional debido a la dificultad o al costo de trabajar con el canal dominante. La ventaja es que la empresa encuentra menos competencia durante el ingreso inicial en este canal. Después de tratar de vender sus relojes económicos Timex a través de las joyerías normales, la U.S. Time Company colocó sus relojes en expendios de mercancía masiva que estaban creciendo rápidamente. Avon escogió las ventas puerta a puerta porque no pudo ingresar en las tiendas departamentales normales. La empresa hizo más dinero que la mayoría de las que venden a través de tiendas departamentales.

- **Chiodo Candy Company** En los años ochenta, Chiodo Candy estaba siendo vapuleada por la mega-empresa dulcera E. J. Brach en la guerra para conseguir espacio en los anaqueles de los supermercados. En 1988, la empresa comenzó a buscar un canal de distribución distinto, y se sacó la lotería con los clubs de tiendas y de bodega, que acababan de aparecer. Las tiendas de club no cobraban cuotas por ocupación de anaquel y estaban abiertas a probar productos nuevos. En congruencia con la demanda de paquetes grandes de estas tiendas, Chiodo creó una tina de plástico en la que cabían hasta dos libras de dulces de centavo. Pronto los compradores de clubs estaban ordenando más de 8,000 tinas a la vez.[11]

Número de intermediarios

El año 999 fue un punto crucial de la historia porque los cristianos de Europa Occidental unieron sus fuerzas contra las invasiones de vikingos, magiares y moros.

Las empresas tienen que decidir cuántos intermediarios utilizarán en cada nivel del canal. Hay tres posibles estrategias: distribución exclusiva, distribución selectiva y distribución intensiva.

Distribución exclusiva significa limitar severamente el número de intermediarios; se usa cuando el productor quiere mantener el control del nivel de servicio y de las prestaciones de servicio que ofrecen los revendedores. Esto a menudo implica acuerdos de *trato exclusivo,* en los que los revendedores se comprometen a no trabajar marcas competidoras. Al otorgar distribución exclusiva, el productor espera obtener vendedores más dedicados y con mayores conocimientos del producto. Este método requiere una sociedad estrecha entre el que vende y el que revende, y se usa en la distribución de automóviles nuevos, algunos electrodomésticos grandes y algunas marcas de ropa para mujer.

La *distribución selectiva* implica usar más de unos cuantos pero menos de todos los intermediarios que están dispuestos a trabajar un producto dado. La utilizan las empresas establecidas y las empresas nuevas que buscan distribuidores. La empresa no tiene que dispersar sus esfuerzos en demasiados expendios, y puede lograr una cobertura adecuada del mercado

con más control y menos costo que la distribución intensiva. Nike, el fabricante de zapatos deportivos más grande del mundo, es un buen ejemplo de distribución selectiva:

- **Nike Inc.** Nike vende sus zapatos y ropa deportiva a través de seis tipos de tiendas distintos: (1) tiendas deportivas especializadas, como las dedicadas a golfistas profesionales, en las que Nike ha anunciado planes para vender una nueva línea de zapatos deportivos; (2) tiendas de artículos deportivos en general, que trabajan una amplia gama de estilos; (3) tiendas departamentales, que sólo trabajan los estilos más nuevos; (4) tiendas de mercancía masiva, que se concentran en los estilos descontados; (5) tiendas de venta al detalle de Nike, que incluyen Niketowns en ciudades importantes, y que trabajan la línea completa haciendo hincapié en los estilos más nuevos; (6) expendios de fábrica, que trabajan principalmente saldos y productos de segunda categoría. Nike también limita el número de tiendas que pueden trabajar sus productos. En Newton County, Georgia, por ejemplo, sólo permite a las tiendas departamentales Belk's y a The Lockeroom vender sus productos.[12]

La *distribución intensiva* consiste en que el fabricante coloca los bienes o servicios en el mayor número de expendios posible. Tal estrategia suele usarse con artículos como productos de tabaco, jabón, refrigerios y goma de mascar, y productos para los cuales el consumidor requiere mucha comodidad de ubicación.

Un profesor inglés acuñó un nombre para la ansiedad que la gente siente al acercarse el cambio de milenio: Tensión Premilénica (PMT).

Los fabricantes están continuamente sujetos a la tentación de cambiar su distribución exclusiva o selectiva a una distribución más intensiva a fin de ampliar la cobertura e incrementar las ventas. Tal estrategia podría ayudar en el corto plazo pero a menudo perjudica el desempeño a largo plazo. Si Bill Blass se expandiera de sus detallistas de alta categoría actuales a los comerciantes masivos perdería control sobre la forma de exhibir sus productos, los niveles de servicio acompañantes, y los precios. Al llegar el producto a los expendios al detalle de más bajo costo, que venden a menos que otros detallistas, estallaría una guerra de precios. El prestigio de la ropa Bill Blass entre los compradores sufriría un impacto y se reduciría la capacidad del fabricante para poner precios de primera.

Términos y obligaciones de los miembros del canal

El productor debe determinar los derechos y las obligaciones de los miembros del canal participantes. Cada miembro del canal se debe tratar con respeto y debe recibir la oportunidad de ser rentable.[13] Los principales elementos de la "combinación de relaciones comerciales" son las políticas de precios, las condiciones de venta, los derechos territoriales y los servicios específicos que presta cada parte.

La *política de precios* requiere que el productor establezca una lista de precios y un plan de descuentos y complementos que los intermediarios consideren equitativos y suficientes.

Por *condiciones de venta* nos referimos a los términos de pago y las garantías del productor. Casi todos los productores otorgan descuentos en efectivo a los distribuidores por pronto pago. Los productores también podrían garantizar a los distribuidores que no entregarán mercancía defectuosa ni bajarán los precios. Una garantía en contra de una baja de precios es un incentivo para que los distribuidores compren mayores cantidades.

Los *derechos territoriales de los distribuidores* definen los territorios de los distribuidores y los términos bajo los cuales el productor autorizará otros distribuidores. Los distribuidores normalmente esperan recibir pleno crédito por todas las ventas en su territorio, sea que ellos las hayan efectuado o no.

Los *servicios y obligaciones mutuas* son condiciones que deben detallarse cuidadosamente, sobre todo en los canales de franquicia y de agencia exclusiva. McDonald's proporciona a los franquiciatarios un local, apoyo promocional, un sistema contable, capacitación y ayuda administrativa y técnica general. Por su parte, se espera que los franquiciatarios cumplan con las normas de la empresa en cuanto a instalaciones físicas, que cooperen con los nuevos programas promocionales, que proporcionen la información que se les solicite y que compren insumos a proveedores específicos.

En la mañana del 1o. de enero del 2000, a las 3:59:46 a.m., el sol salió en la isla de Pitt, que forma parte de las islas Chatham, a 467 millas al este de Nueva Zelanda. Pitt es el primer lugar habitado del planeta que vio el sol.

EVALUACIÓN DE LAS PRINCIPALES ALTERNATIVAS

Cada posible canal se debe evaluar según criterios *económicos*, de *control* y *adaptativos*. Considere la siguiente situación:

> Un fabricante de muebles de Memphis quiere vender su línea a detallistas de la Costa Oeste de Estados Unidos, y está tratando de escoger entre dos alternativas:
>
> 1. La primera requiere contratar a 10 representantes de ventas nuevos que operarían desde una oficina de ventas en San Francisco y recibirían un sueldo base más comisiones.

2. La otra alternativa utilizaría una agencia de ventas de fabricante de San Francisco que tuviera abundantes contactos con los detallistas. Esta agencia tendría 30 representantes de ventas, que recibirían una comisión con base en sus ventas.

Criterios económicos

Cada alternativa produce un nivel diferente de ventas y costos. El primer paso consiste en determinar si una fuerza de ventas de la empresa o una agencia de ventas produciría más ventas. La mayoría de los gerentes de marketing piensa que una fuerza de ventas de la empresa vendería más. Ellos se concentran en los productos de la empresa; están mejor capacitados para vender esos productos; son más agresivos porque su futuro depende del éxito de la empresa; y tienen mayor éxito porque muchos clientes prefieren tratar directamente con la empresa.

Viaje de los Magos 2000: Un profesor de historia de la Iglesia guió una peregrinación que siguió el camino de los Tres Reyes Magos, partiendo de Iraq, en septiembre de 1999, y terminando en Belén, en la fecha del Año Nuevo.

Sin embargo, es concebible que la agencia de ventas pudiera vender más. En primer lugar, el agente de ventas tiene 30 representantes, no sólo 10. Segundo, la fuerza de ventas de la agencia podría ser tan agresiva como una fuerza de ventas directa, dependiendo del nivel de las comisiones. Tercero, algunos clientes prefieren tratar con agentes que representan a varios fabricantes, más que con vendedores de una sola empresa. Cuarto, la agencia tiene muchos contactos y conoce bien el mercado, mientras que una fuerza de ventas de la empresa tendría que comenzar desde cero.

El siguiente paso consiste en estimar los costos de vender diferentes volúmenes a través de cada canal. Las proyecciones de costos se muestran en la figura 16.4. Los costos fijos de contratar una agencia de ventas son más bajos que los de establecer una oficina de ventas propia, pero sus costos aumentan más rápidamente porque los agentes de ventas obtienen comisiones más altas que los vendedores de la empresa.

El paso final es comparar ventas y costos. Como muestra la figura 16.4, hay un nivel de ventas (S_B) en el que los costos de venta son iguales para los dos canales. Así pues, la agencia de ventas es el mejor canal para cualquier volumen de ventas por debajo de S_B, y la sucursal de ventas propia es mejor para cualquier volumen mayor que S_B. Dada esta información, no es sorprendente que las empresas más pequeñas tiendan a usar agentes de ventas, o que lo hagan las empresas grandes en sus territorios más pequeños donde el volumen de ventas es demasiado bajo para mantener vendedores de la empresa.

Criterios de control

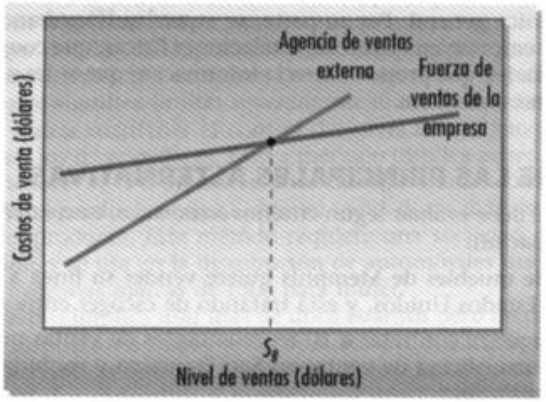
Utilizar una agencia de ventas plantea un problema de control. Una agencia de ventas es una empresa independiente que busca maximizar sus utilidades. Los agentes podrían concentrarse en los clientes que compran más, y no necesariamente en los bienes del fabricante. Además, los agentes tal vez no dominen los detalles técnicos del producto de la empresa, o no manejen eficazmente sus materiales de promoción.

Criterios adaptativos

Para desarrollar un canal, sus miembros deben establecer cierto compromiso mutuo durante un periodo de tiempo dado. Sin embargo, tales compromisos siempre reducen la capacidad del productor para responder a un mercado cambiante. En los mercados que cambian

FIGURA 16.4

Diagrama de costos de equilibrio para la decisión entre una fuerza de ventas propia y una agencia de ventas externa



rápidamente, o que son volátiles o inciertos, el productor necesita estructuras y políticas de canal muy adaptables.

DECISIONES DE ADMINISTRACIÓN DE CANALES

Una vez que una empresa ha escogido una alternativa de canal, es preciso seleccionar, capacitar, motivar y evaluar intermediarios individuales. Las disposiciones del canal se deben modificar con el tiempo.

SELECCIÓN DE LOS MIEMBROS DEL CANAL

Los productores varían en cuanto a su capacidad para atraer intermediarios calificados. Toyota pudo atraer muchos distribuidores nuevos para su automóvil Lexus. En cambio, cuando Polaroid inició no pudo lograr que las tiendas de equipo fotográfico trabajaran sus nuevas cámaras y se vio obligado a usar comerciantes masivos. Consideremos lo que sucedió con Epson:

- **Epson** La Epson Corporation de Japón, un importante fabricante de impresoras para computadora, decidió añadir computadoras a su línea de productos. Descontenta con sus distribuidores actuales y desconfiando de su capacidad para vender a nuevos tipos de establecimientos de venta al detalle, la empresa reclutó calladamente nuevos distribuidores. Epson dio a Hergenrather, una empresa de reclutamiento, las siguientes instrucciones:
  - Buscar candidatos con experiencia en distribución de dos pasos (fábrica a mayorista a distribuidor), sea en línea marrón (televisores) o en línea blanca (refrigeradores).
  - Los candidatos tenían que ser altos ejecutivos dispuestos y capaces de establecer sus propias concesionarias.
  - Se les ofrecería un salario anual de $80,000 dólares más bonificación y $375,000 para ayudarles a iniciar el negocio; cada uno aportaría $25,000 de su propio dinero y recibiría participación en el negocio.
  - Sólo manejarían productos Epson, pero podrían trabajar software de otras empresas. Cada distribuidor contrataría un gerente de capacitación y operaría un centro de servicio bien equipado.

  La empresa reclutadora colocó anuncios para solicitar candidatos en el *Wall Street Journal*, y recibió casi 1,700 cartas, en su mayor parte de personas no calificadas. Luego la empresa utilizó la Sección Amarilla para conseguir los nombres de distribuidores existentes y llamó a los gerentes que ocupaban la segunda posición. Se concertaron entrevistas y, después de una ardua labor, se preparó una lista de individuos altamente calificados. La empresa escogió a los 12 candidatos más calificados.

  El paso final requería liquidar a los distribuidores actuales de Epson. Se les entregó un aviso de liquidación con 90 días de anticipación. Sin embargo, a pesar de todas estas medidas, Epson nunca tuvo éxito como fabricante de computadoras.[14]

Sea fácil o difícil para los productores reclutar intermediarios, al menos deben determinar qué características distinguen a los mejores intermediarios. Conviene evaluar el número de años que han estado en el negocio, qué otras líneas han trabajado, su historial de crecimiento y utilidades, solvencia, disposición a cooperar, y reputación. Si los intermediarios son agentes de ventas, los productores querrán evaluar el número y la naturaleza de las otras líneas que trabajan, y el tamaño y calidad de la fuerza de ventas. Si los intermediarios son tiendas departamentales que quieren distribución exclusiva, el productor querrá evaluar ubicaciones, potencial de crecimiento y tipo de clientela.

El Woodstock del milenio, una celebración de rock, jazz y música clásica, con una duración de cinco días, se efectuó a la sombra de la Esfinge y las Pirámides cerca de El Cairo. Se inició el 31 de diciembre de 1999.

CAPACITACIÓN A LOS MIEMBROS DEL CANAL

Las empresas necesitan planear e implementar programas de capacitación minuciosos para sus distribuidores y concesionarios, porque los usuarios finales verán a los intermediarios como si fueran la empresa. He aquí algunos ejemplos de programas de capacitación de revendedores:

Anuncio de una nueva copiadora Mita. Los distribuidores y representantes se capacitan para vender este complejo equipo con un CD-ROM creado especialmente para ese fin.

Microsoft exige a los ingenieros de servicio independientes completar una serie de cursos y presentar exámenes de certificación. Quienes los aprueban se reconocen formalmente como *Profesionales Certificados Microsoft*, y pueden usar tal designación para promover su negocio.

Mita Corporation, productora de equipo de fotocopiado, utiliza un CD-ROM creado especialmente para capacitar a sus distribuidores. El representante de ventas de un distribuidor sigue todos los pasos de la venta de un equipo de copiado, y puesto que el programa del CD-ROM es interactivo, el representante puede "hablar" con un cliente hipotético, hacer una presentación de ventas, manejar objeciones y solicitar la venta. El desempeño del representante se califica y el CD-ROM ofrece sugerencias para mejorar.

La Ford Motor Company transmite programas de capacitación e información técnica a través de su red satelital *Fordstar Network* a más de 6,000 distribuidores. Los ingenieros de servicio en cada concesionaria se sientan alrededor de una mesa de conferencias y ven un monitor en el que un instructor explica procedimientos como la reparación de circuitos electrónicos del coche, y hace y contesta preguntas.

La despedida de 1999 en la ciudad de Nueva York incluyó uno de los espectáculos pirotécnicos más grandes de la historia. "Abarcará toda la isla —los cinco municipios, todo", fue la idea de Felix Grucci de Fireworks by Grucci.

MOTIVACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL CANAL

Una empresa necesita ver a sus intermediarios de la misma forma que ve a sus usuarios finales: necesita determinar sus necesidades y establecer un *posicionamiento de canal* tal que adapte su *oferta de canal* para proporcionar un valor superior a estos intermediarios. La empresa debe ofrecer programas de capacitación, programas de investigación de mercado y otros *programas de desarrollo de capacidades* con el fin de mejorar el desempeño de los intermediarios. La empresa debe comunicar constantemente su convicción de que los intermediarios son socios en el esfuerzo conjunto por satisfacer a los consumidores de uso final.

- **Brewski Brewing Company** Cuando la microcervecera Brewski Brewing Company inició su negocio, ofreció atractivos incentivos a los distribuidores grandes y pequeños que habían convenido en vender sus productos. Una vez que los distribuidores comenzaron a vender el producto, se les recompensó con chaquetas de piel con un valor de $300 dólares por alcanzar metas de distribución en una serie de programas de incentivos a corto plazo. Además, los distribuidores están facultados para ofrecer a sus mejores clientes un mango de espita de madera sólida, tallado y pintado a mano, que lleva el logotipo de Brewski.[15]

Lo primero que debe hacerse si se desea estimular a los miembros del canal para que tengan un desempeño óptimo es entender sus necesidades y deseos. McVey hizo una lista de propuestas que ayudan a entender a los intermediarios:

> *[El intermediario a menudo actúa] como agente de compras de sus clientes y sólo en segundo término como agente de ventas de sus proveedores... A él le interesa vender cualquier producto que esos clientes deseen comprarle...*
>
> *El [intermediario] intenta fusionar todas sus ofertas en una familia de artículos que puede vender combinados, como un surtido en paquete, a clientes individuales. Sus labores de venta se encaminan primordialmente a obtener pedidos del surtido, más que de artículos individuales...*
>
> *A menos que se les estimule para que lo hagan, [los intermediarios] no llevarán registros de ventas individuales por marcas vendidas... La información que podría ser de utilidad en el desarrollo de productos, fijación de precios, presentación o planeación de promoción queda enterrada en los libros no estándar de [los intermediarios] y a veces se oculta deliberadamente a los proveedores.*[16]

En el vuelo de despedida de 1999 del Concorde de British Airways, de Londres a Nueva York, los pasajeros celebraron el milenio tres veces: en Heathrow, en el aire y en JFK.

Los productores varían mucho en su habilidad para manejar a los distribuidores, y pueden aprovechar los siguientes tipos de poder para obtener su cooperación:

- Existe *poder de coacción* cuando un fabricante amenaza con retirar un recurso o dar por terminada una relación si los intermediarios no cooperan. Este poder puede ser muy eficaz si los intermediarios dependen en alto grado del fabricante, pero su ejercicio produce resentimiento y puede incitar a los intermediarios a que organicen un poder compensatorio.
- Existe *poder de recompensa* cuando el fabricante ofrece a los intermediarios un beneficio adicional por realizar actos o funciones específicos. El poder de recompensa suele producir mejores resultados que el de coacción, pero no debe sobreestimarse. Los intermediarios están respetando los deseos del fabricante no por convicción sino por un beneficio externo. Podría ser que se acostumbren a esperar una recompensa cada vez que el fabricante quiera que tengan una conducta dada. Si después se retira la recompensa, los intermediarios sienten resentimiento.
- Se esgrime *poder legítimo* cuando el fabricante solicita una conducta que se estipula en el contrato. Por ejemplo, General Motors puede insistir en que sus concesionarios mantengan ciertos niveles de inventarios como parte del convenio de franquicia. El fabricante siente que tiene un derecho y que los intermediarios tienen la obligación correspondiente. En tanto los intermediarios vean al fabricante como líder legítimo, el poder legítimo funcionará.
- Se puede aplicar *poder experto* cuando el fabricante posee conocimientos especiales que los intermediarios valoran. Por ejemplo, un fabricante podría tener un sistema avanzado para generar prospectos de ventas o para capacitar a los distribuidores. Ésta es una forma eficaz de poder si el desempeño de los intermediarios fuera pobre al carecer de la ayuda. Sin embargo, una vez que los conocimientos se transmiten a los intermediarios, esta base de poder se debilita. El fabricante debe seguir desarrollando nuevos conocimientos para que los intermediarios sigan cooperando de buena gana.
- Existe *poder de referencia* cuando el fabricante es tan respetado que los intermediarios sienten orgullo por estar asociados a él. Empresas como IBM, Caterpillar y Hewlett-Packard tienen un alto poder de referencia. Los fabricantes pueden obtener una cooperación óptima si recurren al poder de referencia, experto, legítimo y de recompensa, en ese orden, y en general evitan usar el poder de coacción.[17]

La República de Kiribati en el Pacífico cambió su huso horario para poder ser la primera en ver el Año Nuevo. Los científicos se negaron a ratificar esto, y esa Isla del Milenio está deshabitada.

Los intermediarios pueden buscar una relación basada en cooperación, sociedad o programación de distribución.[18] Casi todos los productores consideran que su reto principal es obtener la *cooperación* de los intermediarios, y es común que usen motivadores positivos

como márgenes más altos, tratos especiales, premios, complementos para publicidad cooperativa, complementos para exhibición, y concursos de ventas. Ocasionalmente, los productores aplicarán sanciones negativas, como amenazar con reducir los márgenes, retrasar las entregas o dar por terminada la relación. La desventaja de este enfoque es que el productor está aplicando un razonamiento burdo de estímulo-respuesta.

El último eclipse solar total del siglo —y del milenio— ocurrió el 11 de agosto de 1999 y pudo ser visto por más personas que ninguno otro de la historia.

Las empresas más sofisticadas tratan de forjar una *sociedad* a largo plazo con los distribuidores. El fabricante comunica claramente lo que quiere de sus distribuidores en términos de cobertura del mercado, niveles de inventarios, desarrollo de marketing, obtención de cuentas, asesoría y servicios técnicos, e información de marketing. El fabricante trata de que el distribuidor esté de acuerdo con esas políticas y puede instituir un plan de compensación por ajustarse a ellas. He aquí algunos ejemplos de prácticas que logran forjar sociedades:

- Timken Corporation (cojinetes de rodillos) hace que sus representantes de ventas efectúen visitas multinivel a sus distribuidores.
- DuPont tiene un comité directivo de marketing de distribuidores que se reúne con regularidad.
- Dayco Corporation (plásticos de ingeniería y productos de caucho) organiza un retiro anual de una semana con 20 ejecutivos de los distribuidores y 20 ejecutivos de Dayco.
- Vanity Fair, Levi Strauss y Hanes han formado sociedades de "respuesta rápida" con tiendas de descuento y departamentales.
- Rust-Oleum introduce un menú de programas de marketing cada trimestre; los distribuidores escogen los programas que se ajustan a sus necesidades.

La organización proveedor-distribuidor más avanzada es la *programación de distribución*, que puede definirse como la construcción de un sistema de marketing vertical planificado y manejado profesionalmente que satisface las necesidades tanto del fabricante como de los distribuidores. El fabricante establece un departamento dentro de la empresa llamado de *planeación de relaciones con distribuidores*, cuya tarea consiste en identificar las necesidades de los distribuidores y desarrollar programas de venta que ayuden a cada distribuidor a operar de la forma más eficiente posible. Este departamento y los distribuidores planean en conjunto las metas de venta, los niveles de inventarios, los planes de espacio y presentación visual de las mercancías, las necesidades de capacitación en ventas, y los planes de publicidad y promoción. El objetivo es cambiar el modo de pensar de los distribuidores: de creer que obtienen su dinero primordialmente en el lado de la compra (negociando duramente con el fabricante) a convencerse de que obtienen su dinero en el lado de la venta (formando parte de un sistema de marketing vertical avanzado). Kraft y Procter & Gamble son dos empresas con excelente planeación de relaciones con distribuidores.

Demasiados fabricantes ven a sus distribuidores y concesionarios como clientes en lugar de socios operativos. Hasta aquí, hemos tratado a los fabricantes y los distribuidores como organizaciones separadas. Sin embargo, muchos fabricantes son distribuidores de productos relacionados hechos por otros fabricantes, y algunos distribuidores también fabrican o contratan la fabricación de marcas propias. El recuadro *Profundice en el estudio del marketing*, "*Jeans* con cualquier otro nombre... marca o etiqueta" ilustra esta situación en la industria de los jeans, pero es común en muchas otras.

EVALUACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL CANAL

En este último eclipse solar total, la sombra de la Luna siguió un trayecto de 70 millas de anchura, a través de Europa y el Oriente Medio, desde Inglaterra hasta la India.

Los productores deben evaluar periódicamente el desempeño de los intermediarios comparándolo con estándares tales como cuotas de ventas, niveles medios de inventario, tiempo de entrega a clientes, tratamiento de mercancía dañada y perdida, y cooperación en los programas promocionales y de capacitación.

Ocasionalmente, un productor descubrirá que está pagando demasiado a ciertos intermediarios por el trabajo que están efectuando realmente. Un fabricante estaba compensando a un distribuidor por retener inventarios pero se enteró de que en realidad los inventarios se estaban manteniendo en una bodega pública cuyos costos corrían por cuenta del fabricante. Los productores deben establecer descuentos funcionales y pagar cantidades específicas por el desempeño de cada servicio convenido por parte del canal comercial. Los intermediarios que tengan un desempeño bajo deberán asesorarse, capacitarse, motivarse o ser eliminados.

Jeans con cualquier otro nombre... marca o etiqueta

Los detallistas y fabricantes consideran vitales las distinciones entre tipos de marcas porque tienen un impacto importante sobre las utilidades. Por ello, se esfuerzan en diferenciar las marcas por imagen y por canal de distribución. Los *jeans* —ese componente obligado del guardarropa estadounidense (un negocio de $10,600 millones de dólares al año)— pertenecen a cuatro clases: marcas nacionales, marcas de diseñador, marcas privadas y marcas de detallista.

Las marcas nacionales son propiedad de un fabricante que las anuncia y vende en todo el país. Una de las primeras marcas de ropa que obtuvo reconocimiento nacional fue la de los *jeans* de mezclilla Levi Strauss en la década de 1870. Las marcas nacionales de ropa se multiplicaron durante el siglo XX, pero en los años ochenta el salto en las ventas de estas marcas fue espectacular. Como ejemplos de marcas nacionales de *jeans* podemos citar a Levi, que sigue siendo la más vendida, Wrangler y Lee (ambas productos de la VF Corporation), y Guess? Levi obtuvo gran éxito en los años ochenta y noventa con su línea de pantalones casuales no de mezclilla (Dockers) y su línea de pantalones para vestir (Slates).

Las marcas de diseñador, una subcategoría de las marcas nacionales, llevan el nombre de un diseñador y por lo regular se venden a un precio alto ($100 dólares o más) tanto en el país como internacionalmente. Todos los megadiseñadores actuales de la industria de la ropa —Ralph Lauren, Calvin Klein, Tommy Hilfiger y Donna Karan— tienen sus propias líneas de *jeans*. Calvin Klein ocupa el segundo lugar, detrás de Levi, en ventas nacionales. Los "Calvins" han sido líderes del mercado desde que en 1978 sacaran aquel famoso anuncio en el que aparecía una Brooke Shields adolescente diciendo: "¿Saben qué se interpone entre mis Calvins y yo? Nada." Algunas marcas de diseñador no estadounidenses, como Hugo Boss, se importan a Estados Unidos. Incluso algunos diseñadores retirados, como Liz Claiborne y Gloria Vanderbilt, tienen líneas de *jeans* activas.

La marca privada es propiedad de un detallista y se encuentra únicamente en sus tiendas. Ejemplos de ello son la línea Kathie Lee Gifford que vende Wal-Mart, la línea Jaclyn Smith que vende Kmart, la línea para niños Badge que vende Federated Stores, la línea Canyon River Blues vendida por Sears y la línea Original Arizona Jeans Company vendida por JCPenney. El espectacular éxito de la línea de *jeans* Arizona, llamados "Zones" por los adolescentes, llevó a JCPenney a ocupar el tercer lugar en ventas de jeans en 1997, y también dio pie a que su archirrival Sears desarrollara la línea Canyon River Blues.

Una marca de detallista es el nombre de una cadena que se usa como marca exclusiva en casi todos los artículos de la tienda o catálogo. Como ejemplos podemos citar Gap, The Limited, J. Crew, L. L. Bean, y Land's End. Gap introdujo con éxito la primera línea completa de jeans con marca de tienda en 1991. Las ventas de marcas de tienda crecieron un 5.8% en 1996 y otro 5% en 1997.

Los diferentes tipos de marcas tienen un impacto diferente sobre las utilidades. Las marcas privadas suelen costar menos que las marcas nacionales, y mucho menos que las marcas de diseñador. En cambio, los precios de las marcas de tienda suelen ser cercanos a los de las marcas nacionales, y más altos que los de las marcas privadas. Los márgenes de utilidad, empero, no siempre son proporcionales al precio de venta. El margen de utilidad de la mercancía con marca de tienda suele ser entre un 5% y un 15% mayor que el de las marcas nacionales.

Fuentes: "True Blue", *Esquire*, 1o. de julio de 1994, p. 102; George White, "Wall Street, California: Fashion Pushes Sales Forward", *Los Angeles Times*, 8 de septiembre de 1998, p. B1; Sharon Haver, "Shedding Light on Denim's Dark Past", *Rocky Mountain News*, 28 de mayo de 1998, p. 6D; Stacy Perman, "Business: Levi's Gets the Blues", *Time*, 11 de noviembre de 1997, p. 66.

MODIFICACIÓN DE LAS DISPOSICIONES DEL CANAL

Todo productor debe revisar y modificar periódicamente las disposiciones de su canal. Se hace necesario modificarlas cuando el canal de distribución no está funcionando como se planeaba, cuando cambian los patrones de compra de los consumidores, cuando el mercado se expande, cuando surgen nuevos competidores, cuando emergen canales de distribución innovadores, y cuando el producto pasa a la siguiente etapa de su ciclo de vida.

Ningún canal de marketing sigue siendo eficaz durante todo el ciclo de vida del producto. Los primeros compradores podrían estar dispuestos a pagar por canales con alto valor agregado, pero los compradores posteriores cambiarán a canales de menor costo. Las pequeñas copiadoras para oficina inicialmente fueron vendidas por fuerzas de ventas directas de los fabricantes, después por distribuidores de equipo para oficina, más adelante a través de comerciantes masivos y ahora por empresas de ventas por catálogo y comerciantes de Internet.

Miland Lele ideó la cuadrícula de la figura 16.5 para mostrar cómo han cambiado los canales de marketing para las computadoras personales y la ropa de diseñador en las diferentes etapas del ciclo de vida del producto:

- *Etapa de introducción:* Los productos o modas radicalmente nuevos tienden a ingresar en el mercado a través de canales especializados (como tiendas de aficionados, boutiques) que detectan tendencias y atraen a los adoptadores tempranos.
- *Etapa de crecimiento rápido:* A medida que crece el interés, aparecen canales de más alto volumen (cadenas dedicadas, tiendas departamentales) que ofrecen servicios pero no tantos como los canales anteriores.

- *Etapa de madurez:* Al frenarse el crecimiento, algunos competidores cambian su producto a canales de menor costo (comerciantes masivos).
- *Etapa de decadencia:* Al iniciarse la decadencia, surgen canales de costo aún más bajo (casas de venta por catálogo, casas de descuento permanente).[19]

En los mercados competitivos con barreras bajas de entrada, la estructura de canal óptima siempre cambia con el tiempo. La estructura actual por fuerza cambiará tendiendo hacia la estructura óptima. El cambio podría implicar la adición o abandono de miembros individuales del canal, la adición o abandono de canales de mercadeo específicos, o el desarrollo de una forma totalmente nueva de vender la mercancía.

La adición o abandono de miembros individuales del canal requiere un análisis incremental. ¿Qué utilidades obtendría la empresa con y sin este intermediario? La decisión de un fabricante de automóviles de deshacerse de un distribuidor requiere restar las ventas del distribuidor y estimar las posibles pérdidas o ganancias en las ventas de los otros distribuidores del fabricante.

A veces, un productor estudia la posibilidad de deshacerse de todos los intermediarios cuyas ventas no alcancen cierto límite. Considere lo siguiente:

- **Navistar** En cierta ocasión, Navistar se dio cuenta de que el 5% de sus distribuidores estaba vendiendo menos de tres o cuatro camiones al año. A la empresa le costaba más atender a esos distribuidores que lo que obtenía por sus ventas. Sin embargo, deshacerse de esos distribuidores podría tener repercusiones sobre el sistema en su totalidad. Los costos unitarios de producir camiones serían más altos, porque los gastos fijos se repartirían entre menos camiones; algunos empleados y equipos estarían ociosos; parte de las ventas en esos mercados se perderían a los competidores; y otros distribuidores podrían sentirse inseguros. Era preciso tomar en cuenta todos estos factores.

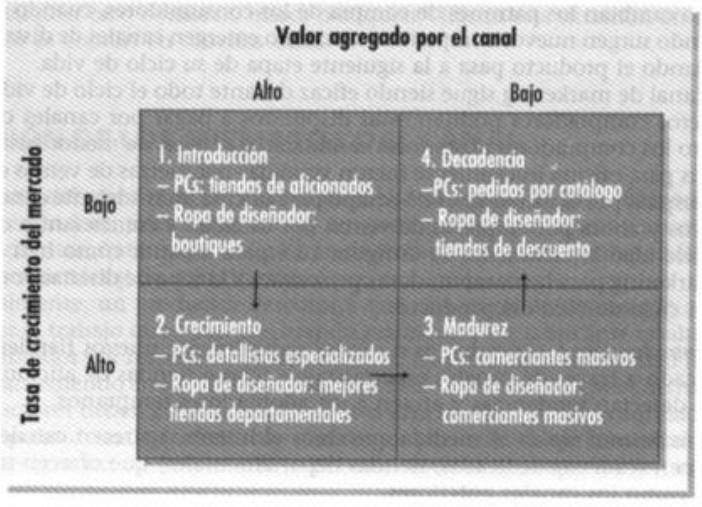
La revista Usa Today reseñó en los "Rostros del Milenio" a los 40 personajes más importantes de la historia que han moldeado el segundo milenio.

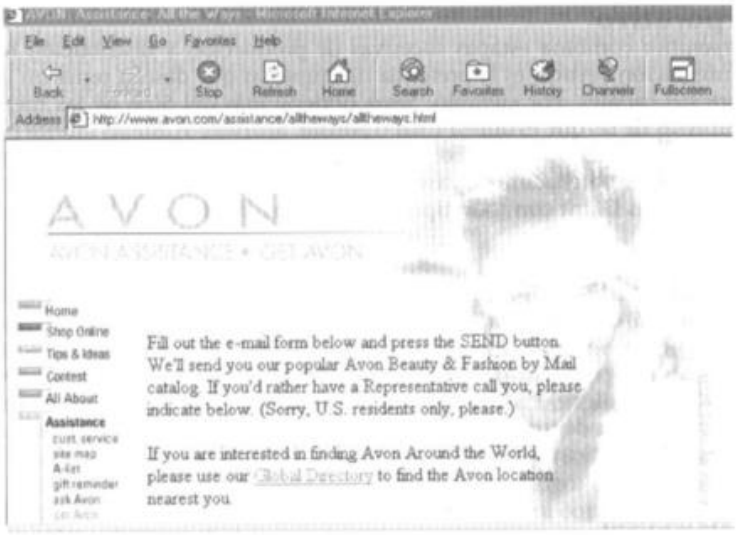
La decisión más difícil implica revisar la estrategia general del canal.[20] Los canales de distribución obviamente se vuelven anticuados con el paso del tiempo. Surge una disparidad entre el sistema de distribución existente de un productor y el sistema ideal que satisfaría las necesidades y deseos de los clientes meta. Abundan ejemplos. El sistema de venta de cosméticos de puerta en puerta de Avon tuvo que modificarse a medida que aumentó el número de mujeres que ingresaban en la fuerza de trabajo, y la dependencia exclusiva de IBM en su fuerza de ventas de campo tuvo que modificarse con la introducción de las computadoras personales de bajo precio.

Stern y Sturdivant han delineado un marco excelente, llamado *Diseño de Sistema de Distribución Basado en el Cliente*, para acercar un sistema de distribución de funcionamiento deficiente al sistema ideal de los clientes meta.[21] En esencia, las empresas tienen que reducir las brechas entre las prestaciones de servicio que los clientes desean, las que el sistema del canal existente proporciona y las que la gerencia piensa que son factibles dentro de las restricciones existentes. Ello implica seis pasos:

FIGURA 16.5

Valor agregado del canal y tasa de crecimiento del mercado





¿Quiere encontrar productos Avon? Visite la página Web de ayuda de Avon.

1. Investigar las percepciones de valor, necesidades y deseos de los clientes meta en cuanto a las prestaciones de servicio del canal.
2. Examinar el desempeño de los sistemas de distribución existentes de la empresa y de sus competidores en relación con los deseos de los clientes.
3. Encontrar brechas en la prestación de servicio que requieren medidas de corrección.
4. Identificar las principales restricciones que limitarán las posibles medidas de corrección.
5. Diseñar una solución de canal "acotada por la gerencia".
6. Implementar el sistema de distribución reconfigurado.

DINÁMICA DEL CANAL

Los canales de distribución no son estáticos. Surgen nuevas instituciones de venta al mayoreo y detallistas, y evolucionan nuevos sistemas de canal. Examinaremos el crecimiento reciente de los sistemas de marketing verticales, horizontales y multicanal y veremos cómo cooperan, chocan y compiten esos sistemas.

SISTEMAS VERTICALES DE MARKETING

El primero en la lista de quienes más influyeron en la historia, según Usa Today, fue Johannes Gutenberg, inventor de la imprenta; el segundo fue Cristóbal Colón.

Uno de los acontecimientos recientes más importantes en el canal es el surgimiento de los sistemas verticales de marketing. Un *canal convencional de marketing* comprende un productor independiente, mayorista(s) y detallista(s). Cada uno es un negocio independiente que busca maximizar sus propias utilidades, aunque esta meta reduzca las utilidades del sistema en su conjunto. Ningún miembro del canal tiene un control total o sustancial sobre otros miembros.

Un *sistema vertical de marketing* (SVM), en cambio, abarca al productor, mayorista(s) y detallista(s) actuando como un sistema unificado. Un miembro del canal, el *capitán del canal*, es dueño de los otros o les otorga una franquicia, o tiene tanto poder que todos se ven obligados a cooperar. El capitán del canal puede ser el productor, el mayorista o el detallista. Los SVM surgieron como resultado de los intentos de los miembros fuertes del canal por controlar el comportamiento de éste y eliminar el conflicto que se presenta cuando miembros independientes de éste buscan sus propios objetivos. El sistema logra economías gracias al tamaño, el poder de negociación y la eliminación de servicios repetidos. Los SVM se han convertido en la modalidad de distribución dominante en el mercado de consumo de Estados Unidos, y sirven a entre el 70 y el 80% de todo el mercado. Hay tres tipos de SVM: corporativo, administrado y contractual.

SVM corporativo

Un *SVM corporativo* combina etapas sucesivas de producción y distribución bajo un solo dueño. La integración vertical es la preferida de empresas que desean tener un alto nivel de control sobre sus canales. Por ejemplo, Sears obtiene más del 50% de las mercancías que vende de empresas de las que es dueña total o parcial. Sherwin-Williams fabrica pinturas pero también posee y opera 2,000 expendios de venta al detalle. Giant Food Stores opera una fábrica de hielo, una embotelladora de gaseosas, una planta de helados y una panificadora que abastece a las tiendas Giant con todo tipo de productos, desde *bagels* hasta pasteles de cumpleaños.

SVM administrado

El "infame del milenio" según USA Today fue Adolfo Hitler.

Un *SVM administrado* coordina etapas sucesivas de producción y distribución aprovechando el tamaño y el poder de uno de sus miembros. Los fabricantes de una marca dominante pueden lograr una cooperación y apoyo comerciales intensos por parte de los revendedores. Por ejemplo, Kodak, Gillette, Procter & Gamble y Campbell Soup pueden lograr altos niveles de cooperación por parte de sus revendedores en lo tocante a exhibiciones, espacio en anaqueles, promociones y políticas de precios.

SVM contractual

Un *SVM contractual* consiste en empresas independientes en diferentes niveles de producción y distribución que integran sus programas con base en un contrato, a fin de lograr mayores ahorros o impacto de ventas que el que podrían tener solas. Johnson y Lawrence las llaman "sociedades que agregan valor".[22] Los SVM contractuales son uno de los avances más importantes de la economía, y pertenecen a tres tipos:

1. *Cadenas voluntarias patrocinadas por mayoristas:* Los mayoristas organizan cadenas voluntarias de detallistas independientes que les ayudan a competir con las grandes cadenas. El mayorista desarrolla un programa en el que detallistas independientes estandarizan sus prácticas de venta y logran economías de compra que permiten al grupo competir eficazmente con las grandes cadenas.
2. *Cooperativas de detallistas:* Los detallistas toman la iniciativa y organizan una nueva entidad comercial que se encargue de la venta al mayoreo y posiblemente de una parte de la producción. Los miembros concentran sus compras a través de la cooperativa y planean su publicidad juntos. Las utilidades se reparten entre los miembros en proporción a sus compras. Detallistas no miembros también pueden comprar a través de la cooperativa pero no comparten las utilidades.
3. *Organizaciones de franquicia:* Un miembro del canal llamado *franquiciador* podría vincular varias etapas sucesivas del proceso de producción-distribución. Las franquicias son la modalidad de ventas al detalle que más rápidamente ha crecido en los últimos años. Aunque la idea básica ya es vieja, algunas formas de franquicias son muy nuevas.

Los números 37 y 38 en la lista de los 40 "Rostros del Milenio" de USA Today son Franklin D. Roosevelt y Winston Churchill.

El sistema tradicional es la *franquicia de detallista patrocinada por el fabricante*. Ford, por ejemplo, otorga a sus concesionarios licencias para vender sus automóviles. Los concesionarios son negocios independientes que convienen en cumplir con ciertas condiciones en cuanto a ventas y servicios. Otro sistema es la *franquicia de mayorista patrocinada por el fabricante*. Coca-Cola, por ejemplo, otorga licencias a embotelladoras (mayoristas) en diversos mercados, quienes compran su jarabe concentrado y luego le añaden agua y gas carbónico, lo embotellan y lo venden a detallistas de mercados locales. Un sistema más novedoso es la *franquicia de detallista patrocinada por una empresa de servicio*. Una empresa de servicio organiza todo un sistema para llevar su servicio de forma eficiente a los consumidores. Encontramos ejemplos en el negocio de alquiler de automóviles (Hertz, Avis), el de servicio de comida rápida (McDonald's, Burger King) y el de moteles (Howard Johnson, Ramada Inn).

La nueva competencia en la venta al detalle

Muchos detallistas independientes que no se han integrado a SVMs han creado tiendas de especialidad que sirven a segmentos especiales del mercado. El resultado es una polarización de las ventas al detalle entre las grandes organizaciones de marketing vertical y las tiendas de especialidad independientes. Este avance crea un problema para los fabricantes. Ellos tienen fuertes vínculos con intermediarios independientes, los cuales no pueden abandonar fácilmente. Sin embargo, tarde o temprano los fabricantes tendrán que realinearse con los sistemas verticales de marketing de rápido crecimiento en condiciones menos atractivas. Además, los SVM continuamente amenazan con prescindir de los grandes fabricantes y establecer sus

propias fábricas. *La nueva competencia en las ventas al detalle ya no se efectúa entre unidades de negocios independientes sino entre sistemas enteros de redes programadas centralmente (corporativas, administradas y contractuales) que compiten unas contra otras para lograr las mejores economías de costos y respuestas de los clientes*. Por ejemplo, con el fin de dirigirse a los consumidores con ganas de ahorrar, Gap creó la Old Navy Clothing Company, que tuvo un éxito enorme. Luego, a fin de capturar un mercado más adinerado que el de Gap, la empresa compró la cadena Banana Republic. Ahora Gap tiene una importante participación de mercado en los tres niveles de precio.[23]

SISTEMAS HORIZONTALES DE MARKETING

Entre los 40 "Rostros del Milenio" de USA Today están dos compositores, Beethoven y Bach.

Otro acontecimiento en el canal ha sido la aparición del *sistema horizontal de marketing*, en el que dos o más empresas no relacionadas entre sí conjuntan recursos o programas para aprovechar una oportunidad de marketing emergente. Muchas cadenas de supermercados tienen convenios con bancos locales para ofrecer "banca en la tienda". Las dos empresas carecen del capital, los conocimientos, la producción o los recursos de marketing necesarios para aventurarse solas, o les preocupa demasiado el riesgo. Las empresas podrían colaborar de forma temporal o permanente, o crear una empresa conjunta. Adler llama a esto *marketing simbiótico*.[24] He aquí algunos ejemplos:

- **H&R Block Inc. y GEICO** H&R Block, la cadena de preparación de declaraciones de impuestos, celebró un convenio con las empresas de seguros GEICO que proporcionarían información acerca de seguros de automóviles a los clientes de Block. GEICO es el séptimo grupo privado de seguros para automóviles de pasajeros más grande de Estados Unidos. Ahora los clientes de H&R Block tienen la oportunidad de ponerse en contacto con GEICO a través de un número especial sin cargos por llamada para comprobar la cobertura del seguro de su automóvil.

La cobertura del milenio en los medios masivos llegó a un punto de saturación: más de 200 horas de programación televisiva, casi 50 números de revistas especiales, miles de artículos periodísticos y cientos de sitios Web y sondeos por Internet.

- **Sara Lee Intimates y Wal-Mart** Sara Lee Intimates y Wal-Mart han tenido un convenio muy fructífero durante 10 años, el cual ha hecho que sus ventas conjuntas pasen de ser una cuenta de $134 millones de dólares a ser una sociedad de $1,000 millones. Ambas empresas tienen equipos de ejecutivos de mercadeo, operaciones, sistemas de información gerencial y marketing dedicados exclusivamente a este convenio. Los ejecutivos se reúnen con regularidad para resolver problemas y planear metas conjuntas en cuanto a participación de mercado. Esto requiere compartir información de marketing, niveles de inventarios, historial de ventas, cambios de precios y otra información "confidencial".[25]

SISTEMAS DE MARKETING MULTICANAL

En el pasado, muchas empresas vendían a un solo mercado a través de un solo canal. Hoy día, con la proliferación de los segmentos de clientes y las posibilidades de cada canal, más empresas han adoptado el marketing multicanal. Hay *marketing multicanal* cuando una sola empresa utiliza dos o más canales de marketing para llegar a uno o más segmentos de clientes. He aquí algunos ejemplos:

- **Parker-Hannifin** La Parker-Hannifin Corporation (PHC) vende taladros neumáticos a clientes en las industrias de la madera, la pesca y los aviones. En lugar de vender sus taladros a través de un distribuidor industrial, PHC estableció tres canales distintos: *distribuidores de equipo para silvicultura, distribuidores marinos* y *distribuidores industriales*. Al parecer no hay mucho conflicto porque cada tipo de distribuidor vende a un segmento de mercado distinto.

- **Steihl** La Steihl Company fabrica tres líneas de sierras de potencia. La primera línea va dirigida a los hogares y pequeños contratistas para reparaciones caseras; se vende a través de *centros para mejoramiento de casas* como Home Depot y Lowe's. La segunda línea consiste en sierras de cadena profesionales dirigidas a contratistas mayores que se especializan en la construcción de unidades residenciales; éstas se venden a través de *distribuidores de insumos para contratistas*. La tercera línea consiste en sierras superiores que cortan concreto y vigas de acero, utilizadas por contratistas a gran escala que construyen edificios comerciales; éstas se venden exclu-

sivamente a través de *distribuidores especialistas en herramientas de corte*. En todos los casos, la empresa tiene que diferenciar sus condiciones para el distribuidor, programas de apoyo, e incentivos, presentación y precios.

Al añadir más canales, las empresas pueden obtener tres beneficios importantes. El primero es una mayor cobertura del mercado: las empresas a menudo añaden un canal para llegar a un segmento de clientes que no alcanzan sus canales actuales. El segundo es un menor costo de canal: las empresas podrían añadir un nuevo canal a fin de reducir el costo de vender a un grupo de clientes existente (vender por teléfono en lugar de visitar personalmente clientes pequeños). El tercero es una venta más personalizada: las empresas podrían añadir un canal cuyas características de venta se ajustan mejor a las necesidades de los clientes (añadir una fuerza de ventas técnica que venda equipo más complejo).

Muchos materiales y productos textiles nuevos que se usan en la industria se están ya utilizando en el llamativo mundo de la moda.

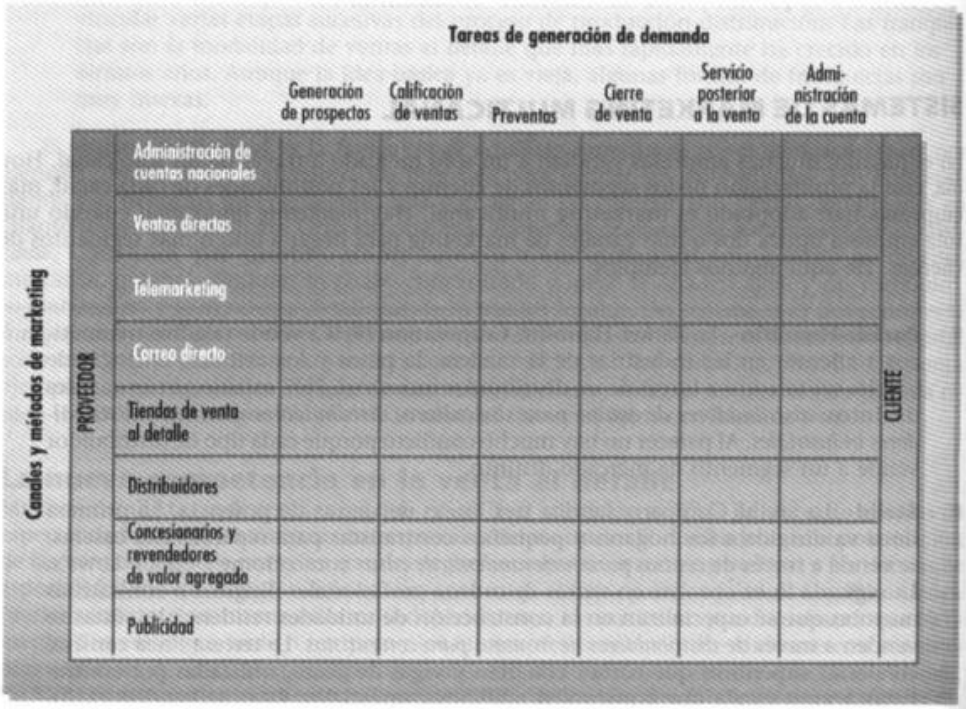
Sin embargo, las ganancias por la adición de nuevos canales tienen un precio. Los canales nuevos por lo regular introducen conflictos y problemas de control. Dos o más canales de la empresa podrían terminar compitiendo por los mismos clientes. Los nuevos canales podrían ser más independientes y dificultar la cooperación.

Es evidente que las empresas necesitan meditar con antelación la arquitectura de sus canales. Moriarty y Moran proponen usar la cuadrícula híbrida que se muestra en la figura 16.6 para planear la arquitectura del canal.[26] La cuadrícula muestra varios canales de marketing (filas) y varias tareas que generan demanda (columnas), y puede servir para ilustrar por qué no es eficiente usar un solo canal de marketing. Consideremos el uso único de una fuerza de ventas directa. El vendedor tendría que encontrar prospectos, calificarlos, prevenderlos, cerrar la venta, proporcionar servicio y gestionar el crecimiento de la cuenta. Sería más eficiente que la empresa realizara las primeras tareas para que el vendedor invierta su costoso tiempo primordialmente en cerrar la venta. El departamento de marketing de la empresa generaría prospectos mediante telemarketing, correo directo, publicidad y exposiciones del ramo. Los prospectos se clasificarían como "calientes", "tibios" y "fríos" utilizando técnicas de calificación como es verificar si un prospecto quiere recibir una visita de ventas y tiene suficiente poder de compra. El departamento también organizaría una campaña de preventa para informar a los prospectos acerca de los productos de la empresa a través de publicidad, correo directo y telemarketing. El vendedor llega al prospecto cuando éste ya conoce la oferta y está listo para hablar de negocios. La costosa fuerza de ventas se utiliza principalmente para cerrar las ventas y gestionar la cuenta para conseguir más ventas. Esta arquitectura multicanal optimiza la cobertura, personalización y control, al tiempo que minimiza el costo y el conflicto.

FIGURA 16.6

La rejilla híbrida

Fuente: Rowland T. Moriarty y Ursula Moran, "Marketing Hybrid Marketing Systems," *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1990, p. 150.



Las empresas deben usar diferentes canales para vender a clientes de distinto tamaño. Una empresa puede utilizar su fuerza de ventas directa para vender a clientes grandes, telemarketing para vender a clientes medianos y distribuidores para vender a clientes pequeños. De este modo, la empresa puede servir a más clientes con un costo apropiado para cada uno. Sin embargo, estas ganancias pueden peligrar si aumenta el nivel de conflicto acerca de quién tiene la *propiedad de la cuenta*. Por ejemplo, los representantes de ventas que tienen territorios podrían querer recibir crédito por todas las ventas en sus territorios, sin importar qué canal de marketing se haya utilizado.

Los roles de las empresas individuales

Cada empresa de una industria tiene que definir su papel en el sistema de canal. McCammon ha distinguido cinco papeles:[27]

1. Los *internos* son los miembros del canal dominante. Ellos tienen acceso a fuentes preferentes de abasto y son muy respetados en la industria; quieren perpetuar el sistema de canal existente y son quienes más hacen cumplir los códigos de conducta de la industria.
2. Los *esforzados* son empresas que quieren convertirse en gente interna. Ellos tienen menos acceso a las fuentes preferentes de abasto, lo cual representa una desventaja en los periodos de escasez. Respetan el código de la industria por su deseo de convertirse en gente interna.
3. Los *complementadores* no forman parte del canal dominante. Ellos desempeñan funciones que normalmente no efectúan otros miembros del canal, sirven a segmentos más pequeños del mercado o manejan cantidades más pequeñas de mercancía. Por lo regular se benefician del sistema actual y respetan el código de conducta de la industria.
4. Los *transitorios* están fuera del canal dominante y no buscan pertenecer a él; entran y salen del mercado y se mueven cada vez que surgen oportunidades. Sus expectativas son a corto plazo y ellos no tienen muchos incentivos para ajustarse al código de conducta de la industria.
5. Los *innovadores externos* son los verdaderos retadores y perturbadores de los canales dominantes. Ellos desarrollan un nuevo sistema para realizar la labor de marketing del canal; si tienen éxito, fuerzan importantes realineaciones del canal (vea *Marketing para el milenio*, "Cómo CarMax está transformando el negocio de los automóviles").

Del 4 de marzo de 1999 al 31 de julio de 1999, se exhibieron cerca de 120 materiales nuevos en Nueva York, en una exposición que llevó como título "Material ColleXion One 99-00".

CONFLICTO, COOPERACIÓN Y COMPETENCIA

Por bien que estén diseñados y manejados los canales, siempre habrá conflictos porque los intereses de entidades comerciales independientes no siempre coinciden. Aquí examinaremos tres preguntas: ¿Qué tipos de conflictos surgen en los canales? ¿Qué causa los conflictos en el canal? ¿Qué puede hacerse para resolver las situaciones de conflicto?

Tipos de conflicto y competencia

Supongamos que un fabricante establece un canal vertical que consiste en mayoristas y detallistas. El fabricante espera que en el canal haya una cooperación que produzca mayores utilidades para todos sus miembros. No obstante, pueden surgir conflictos verticales, horizontales y de multicanal. Un *conflicto de canal vertical* implica un conflicto entre diferentes niveles del mismo canal. General Motors entró en conflicto con sus concesionarios al tratar de imponerles políticas de servicio, precios y publicidad. Coca-Cola entró en conflicto con sus embotelladores que convinieron en embotellar también la gaseosa Dr. Pepper. (Vea *Profundice en el estudio del marketing*, "Conflicto de canal vertical en la industria de los bienes de consumo empacados".)

"Material ColleXion One 99-00" exhibió mallas industriales, termoplásticos moldeados, fibras holográficas, panales de abeja y coberturas de pared antibacterianas.

Un *conflicto de canal horizontal* implica un conflicto entre miembros que están en el mismo nivel del canal. Algunos distribuidores de automóviles Ford de Chicago se quejaron porque otros distribuidores Ford de esa ciudad estaban adoptando prácticas de publicidad y fijación de precios demasiado agresivas. Algunos franquiciatarios de Pizza Inn se quejaron de que otros franquiciatarios de la cadena hacían trampa con los ingredientes, daban mal servicio y estaban perjudicando la imagen general de Pizza Inn. Se ha acusado a Benetton de otorgar franquicias a demasiadas tiendas que están muy cerca unas de otras, mermando las utilidades de cada tienda individual.

Existe *conflicto multicanal* cuando el fabricante establece dos o más canales que venden al mismo mercado. Cuando Levi Strauss convino en distribuir sus *jeans* a través de Sears y

MARKETING PARA EL MILENIO

Cómo CarMax está transformando el negocio de los automóviles

Cualquiera que piensa comprar un automóvil usado sabe que está emprendiendo una empresa peligrosa y arriesgada. Desde el momento en que uno pone el pie en el lote de coches usados y se encuentra con el vendedor, levanta la guardia. Los automóviles podrían estar llenos de problemas ocultos, podrían tener un precio demasiado alto, o podrían carecer de garantías. Han surgido dos empresas que están cambiando la faz y las normas de esta industria. En 1993 Circuit City, un importante detallista de productos electrónicos, inició CarMax, la supertienda de automóviles, para implementar una nueva visión del negocio de los coches usados. La primera supertienda abrió sus puertas en Richmond, Virginia; ahora CarMax opera 13 tiendas y piensa llegar a 90 para el año 2002.

¿Qué tiene de especial CarMax? La empresa ubica sus supertiendas, cada una de las cuales trabaja unos 500 automóviles usados, en un terreno grande a las afueras de una ciudad, cerca de una autopista importante. Los clientes entran en una sala de exhibición atractiva similar a las de los distribuidores de automóviles nuevos. Si quieren, los niños pueden quedarse en un área de guardería vigilada y provista de juegos y juguetes. Un asociado de ventas averigua qué tipo de automóvil están buscando los clientes y los acompaña a un quiosco con una computadora. Utilizando una pantalla sensible al tacto, el asociado exhibe una lista completa de los automóviles en existencia que satisfacen los criterios del cliente. Se puede mostrar una fotografía a color de cada vehículo, junto con sus características y su precio de venta fijo. No hay regateo y el vendedor, a quien se paga una comisión con base en el número de automóviles vendidos y no en el valor de sus ventas, no tiene incentivo para incitar al cliente a que compre un coche más caro. Al escoger un automóvil, el comprador sabe que los mecánicos de CarMax efectuaron una inspección de 110 puntos y realizaron todas las reparaciones necesarias. Además, el comprador recibe una garantía de 5 días de devolución de su dinero y una garantía muy completa de 30 días. Si el comprador quiere financiamiento, el asociado de CarMax puede tramitarlo en 20 minutos. Todo el proceso tarda menos de una hora.

¿A qué se debe el interés en racionalizar el negocio de los coches usados? En primer lugar, los precios de los automóviles nuevos casi se han duplicado en una década, haciendo que muchos compradores prefieran ahorrar comprando un coche usado, sobre todo en vista de que los automóviles actuales están mejor hechos y duran más. Segundo, el crecimiento sustancial del arrendamiento de automóviles a largo plazo ha inflado mucho el abasto de automóviles usados. Tercero, los bancos están más dispuestos a ofrecer financiamiento de bajo costo a los compradores de automóviles usados, sobre todo después de descubrir que las carteras vencidas eran menores en el caso de los compradores de coches usados que en el de quienes compraban coches nuevos. Por último, los concesionarios han informado que ganan mayores utilidades netas con los automóviles usados, del orden de $265 dólares en comparación con los $130 que obtienen de un coche nuevo. Por todas estas razones, CarMax podría preferir llamar a su negocio "automóviles con dueño previo" o "automóviles seminuevos" en lugar de "automóviles usados".

CarMax ha atraído a competidores, como AutoNation, iniciado por Wayne Huizenga, el fundador de Blockbuster Video, a fines de 1995. AutoNation planea contar con 90 supertiendas para el año 2000. Además, la empresa ha formado una cadena de distribuidores de coches nuevos que trabajan varias marcas y ahora representan una participación del 1% del mercado de los automóviles nuevos, que tiene un valor de $330,000 millones de dólares. Huizenga incluso está pensando en ofrecer un automóvil con marca de la casa, aprovechando el exceso de capacidad de la industria automovilística, tal vez utilizando un fabricante coreano para producir coches AutoNation.

Fuente: Gabriella Stern, "'Nearly New' Autos for Sale: Dealers Buff Up their Marketing of Used Cars", *Wall Street Journal*, 17 de febrero de 1995, p. B1; Gregory J. Gilligan, "Circuit City's CarMax Superstores Pass $300 Million in Yearly Sales", *Knight-Ridder/Tribune Business News*, 5 de abril de 1997, p. 19.

JCPenney además de su canal normal de tiendas de especialidad, éstas se quejaron. Cuando varios fabricantes de ropa —Ralph Lauren y Anne Klein— abrieron sus propias tiendas, las tiendas departamentales que trabajaban sus marcas se incomodaron. Cuando Goodyear comenzó a vender sus marcas de neumáticos populares a través de Sears, Wal-Mart y Discount Tire, encolerizó a sus distribuidores independientes (al final, Goodyear los calmó ofreciéndoles modelos de neumáticos exclusivos que no se venderían en otros expendios de venta al detalle.) El conflicto multicanal por lo regular es más intenso cuando algunos miembros de un canal pagan menos (por comprar volúmenes mayores) o trabajan con un margen más pequeño.

Causas de conflicto en el canal

Es importante identificar las diferentes causas de un conflicto en el canal. Algunas son fáciles de resolver, otras son más difíciles.

Una causa importante es la *incompatibilidad de metas*. Por ejemplo, el fabricante podría querer lograr una penetración rápida en el mercado con una política de precios bajos. Los distribuidores en cambio, podrían preferir trabajar con márgenes amplios y buscar la rentabilidad a corto plazo. A veces surgen conflictos por *falta de claridad en las funciones y los derechos*. IBM vende computadoras personales a cuentas grandes a través de su propia fuerza de ventas, y sus distribuidores bajo licencia también están tratando de vender a cuentas grandes. Las fronteras de los territorios y el crédito por las ventas a menudo producen conflictos.

Conflicto de canal vertical en la industria de los bienes de consumo empacados

Durante muchos años, los grandes fabricantes de productos empacados de consumo disfrutaron de gran poder en el mercado frente a los detallistas. Una buena parte de ese poder se basaba en estrategias de atracción; los fabricantes gastaban cantidades enormes en publicidad para crear preferencia por la marca, y como resultado los detallistas se veían obligados a trabajar sus marcas. Sin embargo, varios acontecimientos han ido desplazando el poder hacia los detallistas:

1. El crecimiento de los detallistas gigantes y su poder de compra concentrado. (En Suiza dos detallistas —Migros y Coop— representan el 70% de todas las ventas al detalle de comestibles.)
2. La creación por parte de los detallistas de marcas de tienda respetadas a más bajo precio que compiten con las marcas de los fabricantes.
3. La falta de espacio de anaquel suficiente para dar cabida a todas las marcas nuevas que se ofrecen. (Un supermercado estadounidense típico trabaja 24,000 artículos, y los fabricantes ofrecen 10,000 artículos nuevos cada año.)
4. La insistencia de los detallistas gigantes en más dinero para promoción de ventas de los fabricantes si quieren que sus marcas entren o permanezcan en la tienda.
5. La baja en los fondos con que cuentan los fabricantes para construir sus marcas mediante publicidad, y la erosión de los medios de comunicación que llegan a las audiencias masivas.
6. La creciente sofisticación de marketing e información de los detallistas (el uso de códigos de barra, datos de lectoras láser, intercambio electrónico de datos y análisis directos de rentabilidad de productos).

El creciente poder de los detallistas se manifiesta en las *cuotas de inclusión* a los fabricantes que quieren poner sus productos en las tiendas; las *cuotas de exhibición* para cubrir los costos de espacio; las *multas* por entregas retrasadas y pedidos incompletos; y las *cuotas de salida* para cubrir el costo de devolver mercancías a los fabricantes.

Los fabricantes están descubriendo que si su marca no es una de las dos primeras del país, más les vale salirse del mercado. Puesto que el detallista probablemente no quiera ofrecer más de cuatro marcas dentro de una categoría de alimentos, y ya vende dos marcas propias, sólo trabajará las dos principales marcas nacionales. Las marcas menores se verán obligadas a producir las marcas de tienda.

Los fabricantes están tratando de averiguar cómo recuperar o retener su poder frente a los detallistas. Es evidente que los productores no pueden establecer sus propios expendios de venta al detalle, y tampoco quieren seguir gastando tanto dinero en promoción comercial. Los líderes en cuanto a participación de mercado están recurriendo a las siguientes estrategias para mantener su poder:

1. Concentrarse en las marcas que tienen posibilidad de ser la número uno o dos en su categoría y comprometerse con investigación continua para mejorar la calidad, las características y la presentación.
2. Mantener un programa activo de extensiones de línea y un programa cauteloso de extensiones de marca. Desarrollar marcas de combate que compitan con las marcas de tienda.
3. Gastar lo más posible en publicidad dirigida para crear y mantener una franquicia de marca.
4. Tratar a cada cadena importante de venta al detalle como un mercado meta individual, y ajustar las ofertas y los sistemas de ventas a modo de servir a cada detallista meta de forma rentable. Tratar a los detallistas como socios estratégicos y estar preparados para adaptar los productos, presentaciones, servicios, beneficios y enlaces electrónicos.
5. Ofrecer un nivel alto de calidad de servicio y servicios nuevos: entrega exacta y a tiempo de pedidos completos; reducción del tiempo del ciclo de pedido; capacidad de entrega de emergencia; asesoría en mercadeo; apoyo para control de inventarios; procesamiento de pedidos y facturación sencillos; y acceso a información en tiempo real del estado de los pedidos o embarques.
6. Considerar la adopción de una política de precios bajos todos los días como alternativa a los tratos comerciales, que dan pie a graves errores en los pronósticos, compras adelantadas y desvío geográfico de mercancías.
7. Expandirse agresivamente a otros expendios de venta al detalle como clubs de bodega, comerciantes de descuento, tiendas de artículos de consumo frecuente y marketing directo.

Los fabricantes alerta que quieren forjar lazos más fuertes con sus clientes de venta al detalle están implementando un sistema llamado *respuesta eficiente a los consumidores* (*ECR*, por sus siglas en inglés). Ello implica cuatro herramientas. La primera es *contabilidad de costos basada en actividad*, que permite al fabricante medir y demostrar los verdaderos costos de los recursos que se consumen al cumplir con las exigencias de una cadena. La segunda es el *intercambio electrónico de datos* (*EDI*), que mejora la capacidad del fabricante para manejar los inventarios, embarques y promociones. La tercera es un *programa de reabastecimiento continuo* (*CPR*, por sus siglas en inglés), que permite a los fabricantes reabastecer productos con base en la demanda real y pronosticada para la tienda. La última herramienta es el *reabastecimiento de flujo entre muelles*, que permite volver a cargar embarques más grandes enviados a centros de distribución del detallista para reenviarlos a tiendas individuales, perdiendo poco o ningún tiempo de almacenamiento en el centro de distribución. Los fabricantes que dominen la ECR obtendrán una ventaja sobre sus competidores.

Si desea leer más sobre el tema, vea "Not Everyone Loves a Supermarket Special: P&G Moves to Banish Wildly Fluctuating Prices That Boostis Its Costs", *Business Week*, 17 de febrero de 1992, pp. 64-65; Gary Davies, *Trade Marketing Strategies* (Londres: Paul Chapman, 1993).

Al añadir nuevos canales, la empresa enfrenta la posibilidad de un conflicto en el canal. En IBM surgieron los tres conflictos siguientes:

1. *Conflicto entre los gerentes de cuenta nacionales y la fuerza de ventas de campo:* Los gerentes de cuenta nacionales dependen de que los vendedores de campo visiten ciertos clientes de cuenta nacional situados en el territorio del vendedor, a veces

con poco aviso previo. Las solicitudes de varios gerentes de cuentas nacionales en el sentido de efectuar tales visitas pueden echar por tierra el programa de visitas normal del vendedor y hacerle perder comisiones. Es posible que los vendedores no cooperen con los gerentes de cuentas nacionales si ello va contra sus propios intereses.

El futurista Frederick Pohl piensa que los aeropuertos, congestionamientos de tráfico, computadoras, televisores y hospitales habrán desaparecido para mediados del siglo XXI, si es que no antes.

2. *Conflicto entre la fuerza de ventas de campo y el personal de telemarketing:* Los vendedores a menudo resienten que la empresa establezca una operación de telemarketing para vender a clientes más pequeños. La empresa les dice a los vendedores que la gente de telemarketing les deja más tiempo para vender a cuentas más grandes con las que pueden ganar más comisiones, pero de todos modos los vendedores tienen objeciones.
3. *Conflicto entre la fuerza de ventas de campo y los distribuidores:* Los distribuidores incluyen revendedores de valor agregado que compran computadoras a IBM y añaden software especializado que el comprador meta necesita, y tiendas de venta de computadoras al detalle que son un excelente canal para vender equipos pequeños a personas que llegan casualmente a la tienda, o a negocios pequeños. Estos distribuidores a menudo pueden ofrecer instalación y capacitación en software especializado, mejor servicio e incluso precios más bajos que la fuerza de ventas directa de IBM. La fuerza de ventas directa se molesta cuando estos distribuidores tratan de conseguir cuentas más grandes: ellos quieren que IBM se niegue a vender a través de distribuidores que tratan de vender a cuentas grandes. Sin embargo, IBM perdería muchas ventas si abandonara a estos revendedores tan exitosos. Como alternativa, IBM decidió dar crédito parcial a los vendedores cuyas cuentas compraron equipos a revendedores agresivos.

El conflicto también puede deberse a *diferencias en percepción*. El fabricante podría sentir optimismo respecto al panorama económico a corto plazo y querer que los distribuidores mantengan inventarios más altos. Los distribuidores podrían sentir pesimismo.

Podrían surgir conflictos a causa de la *gran dependencia* de los intermediarios respecto al fabricante. La suerte de los concesionarios exclusivos, como los automovilísticos, acusa efectos inmediatos por las decisiones de producto y precios del fabricante. Esta situación crea un gran potencial de conflicto.

Cómo controlar el conflicto en el canal

Pohl cree que los aviones de despegue vertical o corto, y la reducción drástica de los viajes en aviones a reacción al ser éstos sustituidos por transporte de superficie de alta velocidad y por flotillas de dirigibles, contribuirán a la desaparición de los aeropuertos.

Algunos conflictos del canal pueden ser constructivos y dar pie a una adaptación más dinámica a un entorno cambiante. Sin embargo, un exceso es disfuncional. El reto no es eliminar los conflictos sino controlarlos mejor. Hay varios mecanismos de manejo eficaz de conflictos.[28]

Un mecanismo importante es la adopción de *metas supeditadoras*. Los miembros del canal se ponen de acuerdo en cuanto a la meta fundamental que buscan juntos, sea supervivencia, participación de mercado, alta calidad o satisfacción de los clientes. Por lo regular esto se hace cuando el canal enfrenta una amenaza externa, como un canal competidor más eficiente, una ley adversa o un cambio en los deseos de los consumidores.

Un paso útil es el *intercambio de personas* entre dos o más niveles del canal. Los ejecutivos de General Motors podrían aceptar trabajar durante un tiempo corto en algunas concesionarias, y los dueños de algunas concesionarias podrían trabajar en el departamento de política de concesionarias de GM. Cabe esperar que los participantes entenderán así el punto de vista opuesto.

La *invitación a participar* es un esfuerzo que realiza una organización para obtener el apoyo de los líderes de otra organización incluyéndolos en consejos asesores, mesas directivas y demás. En tanto la organización iniciadora trate a los líderes con seriedad y escuche sus opiniones, la invitación a participar puede reducir los conflictos. Sin embargo, la organización iniciadora podría tener que ceder en cuanto a sus políticas y planes para conseguir el apoyo.

Se puede lograr mucho fomentando la *pertenencia conjunta e interacción con las asociaciones del ramo*. Por ejemplo, existe una buena cooperación entre Grocery Manufacturers of America y el Food Marketing Institute, que representa a casi todas las cadenas de tiendas de comestibles. Esta cooperación hizo posible el desarrollo del código universal de productos (UPC). Es de suponer que las asociaciones puedan estudiar los problemas entre los fabricantes de comestibles y los detallistas y resolverlos de forma ordenada.

Cuando el conflicto es crónico o agudo, las partes podrían tener que recurrir a la diplomacia, la mediación o el arbitraje. La *diplomacia* consiste en que cada lado envía una persona o un grupo a reunirse con su contraparte y resolver el conflicto. La *mediación* implica recurrir a un tercero que sea hábil para conciliar los intereses de las dos partes. Por otra

parte, hay *arbitraje* cuando las dos partes acuerdan presentar sus argumentos a uno o más árbitros y aceptar su decisión.

ASPECTOS LEGALES Y ÉTICOS DE LAS RELACIONES CON EL CANAL

En general, la ley permite a las empresas desarrollar las organizaciones de canal que más les convengan. De hecho, la ley trata de impedir que las empresas utilicen tácticas de exclusión que podrían impedir a sus competidores usar un canal. Aquí consideraremos brevemente la legalidad de ciertas prácticas, como tratos exclusivos, territorios exclusivos, acuerdos vinculantes y derechos de concesionarios.

Tratos exclusivos

Muchos productores gustan de desarrollar canales exclusivos para sus productos. Una estrategia en la que quien vende sólo permite que ciertos expendios trabajen sus productos se denomina *distribución exclusiva*, y cuando el que vende exige a los distribuidores no manejar los productos de la competencia hablamos de *venta en exclusiva*. Ambas partes se benefician con los acuerdos exclusivos: el que vende obtiene expendios más leales y confiables, y los concesionarios obtienen una fuente constante de abasto de productos especiales, así como un mayor apoyo del proveedor. Los acuerdos exclusivos son legales en tanto no reduzcan sustancialmente la competencia o tiendan a crear un monopolio, y en tanto ambas partes participen voluntariamente en el acuerdo.

Cronología: Suryavarman II, el gobernante Khmer que encargó la construcción del templo de Angkor Vat y murió alrededor de 1150, fue uno de los hombres más ricos de su época. Sus reservas de oro provenían del comercio.

Territorios exclusivos

Las ventas en exclusiva a menudo implican contratos territoriales exclusivos. El productor podría convenir en no vender a otros distribuidores de un área dada, o el comprador podría convenir en vender únicamente en su propio territorio. La primera práctica aumenta el entusiasmo y el compromiso de los distribuidores; además, es perfectamente legal: nadie está obligado a vender a través de más expendios de los que desea. La segunda práctica, por la cual el productor trata de impedir que un distribuidor venda fuera de su territorio, se ha convertido en un importante tema de discusión legal. Un ejemplo de demandas dolorosas es la iniciada por GT Bicycles de Santa Ana, California, contra la gigantesca cadena Price-Costco, que vendió 2,600 de sus costosas bicicletas de montaña con un enorme descuento, perjudicando a los otros distribuidores de GT en Estados Unidos. GT alega que primero vendió las bicicletas a un distribuidor ruso y que la idea era que se vendieran sólo en Rusia. GT mantiene que es fraude que las tiendas de descuento trabajen con intermediarios para conseguir mercancía exclusiva.[29]

Acuerdos de obligación

Los productores de una marca fuerte a veces la venden a los distribuidores sólo si éstos también trabajan otros productos de la misma línea, o todos. Esta práctica se denomina *forzado de línea completa*. Tales convenios de obligación no son necesariamente ilegales, pero sí violan las leyes de Estados Unidos cuando tienden a reducir la competencia sustancialmente.

Derechos de concesionarios

Los productores están en libertad de escoger a sus concesionarios, pero su derecho a deshacerse de ellos está un tanto restringido. En general, los productores pueden deshacerse de concesionarios "si existe una causa". Sin embargo, no pueden hacerlo si, por ejemplo, los concesionarios se niegan a cooperar en un convenio de dudosa legalidad, como un contrato de venta en exclusiva o acuerdos de obligación.

RESUMEN

1. Pocos productores venden su mercancía directamente a los usuarios finales. Entre los productores y los usuarios finales se interpone uno o más canales de marketing, una pléyade de intermediarios de marketing que desempeñan diversas funciones. Las decisiones de canal de marketing se cuentan entre las más cruciales que la gerencia enfrenta. Los canales que la empresa escoge afectan íntimamente todas las demás decisiones de marketing.
2. Las empresas utilizan intermediarios cuando no cuentan con los recursos financieros para realizar marketing directo, cuando el marketing directo no es factible, y cuando pueden ganar más al hacerlo. El uso de intermediarios se debe principalmente a su mayor

eficiencia en hacer accesibles los productos para los mercados meta. Las funciones más importantes que desempeñan los intermediarios son información, promoción, negociación, emisión de pedidos, financiamiento, asumir riesgos, posesión física, pago y propiedad.

3. Los fabricantes tienen muchas alternativas para llegar a un mercado: pueden vender directamente o usar canales de uno, dos o tres niveles. Para decidir qué tipos de canales conviene usar es preciso analizar las necesidades de los clientes, establecer los objetivos del canal, e identificar y evaluar las principales alternativas, que incluyen los tipos y números de intermediarios que participan en el canal. La empresa debe determinar si distribuirá su producto en exclusiva, de manera selectiva o intensivamente, y deberá plantear claramente los términos y obligaciones de cada miembro del canal.
4. Una administración eficaz de canal requiere seleccionar intermediarios, capacitarlos y motivarlos. La meta es forjar una sociedad a largo plazo que sea rentable para todos los miembros del canal. Los miembros individuales se deben evaluar periódicamente comparándolos con estándares preestablecidos. Podría ser necesario modificar los sistemas de canal cuando las condiciones del mercado cambian.
5. Los canales de marketing se caracterizan por cambios continuos y a menudo drásticos. Tres de las tendencias más importantes son el crecimiento de los sistemas verticales de marketing, los sistemas horizontales de marketing y los sistemas de marketing multicanal.
6. En todos los canales de marketing pueden surgir conflictos y competencia a causa de factores como incompatibilidad de metas, roles y derechos mal definidos, diferencias de percepción y relaciones de interdependencia. Las empresas pueden controlar los conflictos esforzándose por fijar metas supeditadoras, intercambiando personal entre dos o más niveles del canal, invitando a líderes de diferentes partes del canal a participar y dar su apoyo, y fomentando la pertenencia conjunta y la interacción con asociaciones del ramo.
7. Los sistemas de canal son decisión de la empresa, pero hay ciertos aspectos éticos y legales que se deben considerar en lo tocante a prácticas como trato exclusivo, territorios exclusivos, acuerdos de obligación y derechos de concesionarios.

APLICACIONES

CONCEPTOS DEL CAPÍTULO

1. "Los intermediarios son parásitos" y "Elimine al intermediario y los precios bajarán" son afirmaciones que se han sostenido desde hace siglos. Suponga que la ley prohibiera la existencia de los intermediarios de marketing. Ahora usted decide que quiere una hogaza de pan de trigo integral. Comenzando con el agricultor que cultiva trigo, explique cómo funciona el sistema de distribución actual. En otras palabras, ¿cómo se convierte el trigo en pan y cómo llega a sus manos? Si se eliminara este sistema, ¿qué tendría que hacer un consumidor para conseguir una hogaza de pan? ¿Cuánto cree que costaría la hogaza de pan?

2. Algunos mercadólogos recomiendan a los productores cambiar de un canal a otro a lo largo del ciclo de vida del producto —de ventas directas a distribuidores, a comerciantes masivos, a clubs de bodega de descuento, etc.— si quieren mantener una ventaja competitiva. Diseñe una estrategia de canal para un taladro eléctrico inalámbrico al pasar por cada etapa de su ciclo de vida.
   - **a.** ¿Qué enfoque estratégico debe tener la empresa en cada etapa?
   - **b.** ¿Qué canales deben usarse en cada etapa?
   - **c.** ¿En qué etapa del CVP serán más amplios los márgenes?
   - **d.** ¿En qué etapa(s) hay que usar el mayor número de intermediarios, y en qué etapa(s) es mejor usar el menor número posible?

3. Sugiera canales alternativos para (a) una empresa pequeña que desarrolló una cosechadora radicalmente nueva, (b) un pequeño fabricante de plásticos que desarrolló una caja para picnic que mantiene las botellas y alimentos fríos, y (c) un calentador de agua instantáneo sin tanque. ¿Qué ventajas y desventajas tiene cada alternativa?

1. El anuncio de Radio Shack que se muestra en la Figura 1 se burla de la distribución intensiva de los teléfonos inalámbricos. ¿Por qué habrían de escoger tal estrategia de distribución los fabricantes de teléfonos celulares y productos similares? ¿Qué niveles de prestación de servicio deseados por los clientes constituyen las bases para este anuncio de Radio Shack? Explique su respuesta.

Figura 1

Figura 2

2. Debenhams, una importante tienda departamental británica, exhibe moda para los días de fiesta en el anuncio de la Figura 2, que apareció en revistas femeninas del Reino Unido. ¿Es probable que Debenhams obtenga utilidades más altas por la venta de marcas nacionales o de marcas de tienda? ¿Qué motivación tendría Debenhams para exhibir prominentemente marcas nacionales en lugar de marcas de tienda en sus anuncios? ¿Por qué las tiendas departamentales son importantes socios de canal para los productos de moda de vestir?

EL ENFOQUE TECNOLÓGICO

Los sitios Web que ayudan a los clientes a comparar precios y servicios de productos específicos ofrecidos por sitios de venta al detalle en línea están funcionando como complementadores, ofreciendo comparaciones que no se pueden encontrar en ninguna otra parte del canal. Sin embargo, muchos fabricantes y miembros del canal están preocupados por los sitios Web que facilitan la comparación de precios, porque esos sitios tienden a hacer que los clientes se concentren en el precio y no en otras partes de la mezcla de marketing.

Han surgido varios sitios Web para comparar precios de productos de hardware y software para computadoras, y están apareciendo también sitios nuevos para buscar otras categorías de productos. Un buen ejemplo es Acses, un sitio Web que compara precios y servicios de 25 detallistas de libros por Internet de Estados Unidos y Europa. Visite el sitio de Acses (www.acses.com/) y trate de buscar un libro en particular. Lea también las FAQ (preguntas frecuentes) para averiguar más acerca de Acses. ¿Por qué habrían los consumidores de visitar Acses antes de visitar tiendas de libros en línea muy conocidas como Amazon.com? ¿Por qué habría de aceptar un productor o detallista de libros que se le incluya en Acses? ¿Qué otros sitios querrían vincularse con el sitio Acses?

MARKETING PARA EL MILENIO

CarMax, un innovador externo de rápido crecimiento que está retando a los distribuidores convencionales de automóviles, está transformando la forma en que se venden los automóviles usados. Dirija su navegador de Internet al sitio Web de CarMax (www.carmax.com/). Haga clic en el "tour" fotográfico para ver los quioscos de computadora y el interior y exterior de una tienda CarMax típica. Haga clic también en *"vehicle browse"* (curiosear vehículos) para ver la lista computarizada de vehículos de la empresa. ¿Cómo satisface CarMax los niveles de prestación de servicios que desean los consumidores que quieren comprar vehículos para su uso personal? Explique cómo el desempeño de CarMax en cuanto a nivel de prestación de servicio ha contribuido a su rápido crecimiento y su éxito.

USTED ES EL MERCADÓLOGO: PLAN DE MARKETING DE SONIC

Los canales de marketing son un ingrediente esencial del plan de marketing de cualquier fabricante. Al planear el diseño, control, evaluación y modificación de los canales de marketing, los fabricantes pueden asegurar que sus productos estén disponibles cuándo y dónde los clientes quieren comprar.

Usted es ayudante de Jane Melody en Sonic, y una de sus obligaciones es administrar los canales de marketing para los equipos de sonido modulares. Repase la situación actual de Sonic y luego conteste las siguientes preguntas acerca de sus canales de marketing (indicando cualquier investigación adicional que pudiera requerir):

- *¿Qué concluye Sonic al evaluar sus miembros de canal actuales?*
- *¿Qué longitud de canal es la más apropiada para Sonic en su movimiento hacia adelante de productos nuevos y en su movimiento hacia atrás de productos defectuosos?*
- *Al determinar el número de miembros del canal, ¿Sonic debe utilizar distribución exclusiva, selectiva o intensiva? ¿Por qué?*
- *¿Qué niveles de prestación de servicio desean los clientes de Sonic? ¿Cómo afectan esos niveles a la estrategia de canal de Sonic? ¿Cómo puede Sonic apoyar a sus miembros de canal.*

Medite bien sus respuestas a estas preguntas y sus implicaciones para las actividades de marketing de Sonic. Luego, según le indique su profesor, incorpore sus comentarios y recomendaciones a un plan de marketing por escrito.

NOTAS

1. Louis W. Stern y Adel I. El-Ansary, *Marketing Channels*, 5a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1996).
2. E. Raymond Corey, *Industrial Marketing: Cases and Concepts*, 4a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1991), cap. 5.
3. Stern y El-Ansary, *Marketing Channels*, pp. 5-6.
4. William G. Zikmund y William J. Stanton, "Recycling Solid Wastes: A Channels-of-Distribution Problem", *Journal of Marketing*, julio de 1971, p. 34.
5. Si desea más información acerca de los canales hacia atrás, vea Marianne Jahre, "Household Waste Collection as a Reverse Channel—A Theoretical Perspective", *International Journal of Physical Distribution and Logistics* 25, núm. 2 (1995): 39-55; y Terrance L. Pohlen y M. Theodore Farris II, "Reverse Logistics in Plastics Recycling", *International Journal of Physical Distribution and Logistics* 22, núm. 7 (1992): 35-37.
6. Ronald Abler, John S. Adams y Peter Gould, *Spatial Organizations: The Geographer's View of the World* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1971), pp. 531-32.
7. Vea Irving Rein, Philip Kotler y Martin Stoller, *High Visibility* (Nueva York: Dodd, Mead, 1987).
8. Si desea una exposición técnica de cómo las empresas orientadas hacia los servicios deciden entrar en mercados internacionales, vea M. Krishna Erramilli, "Service Firms' International Entry-Mode Approach: A Modified Transaction-Cost Analysis Approach", *Journal of Marketing*, julio de 1993, pp. 19-38.
9. Louis P. Bucklin, *Competition and Evolution in the Distributive Trades* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1972). Vea también Stern y El-Ansary, *Marketing Channels*.

10. Louis P. Bucklin, A *Theory of Distribution Channel Structure* (Berkeley: Institute of Business and Economic Research, University of California, 1966).
11. Teri Lammers Prior, "Channel Surfers", *Inc.*, febrero de 1995, pp. 65-68.
12. Will Anderson, "Vendor Irate at Jersey Decision", *Atlanta Journal and Constitution*, 17 de octubre de 1996, p. R1; William McCall, "Nike Posts $72M Loss", The Associated Press, 12 de diciembre de 1998; Philana Patterson, "Athletic Shoe Industry Hurt When Buyers Drag Feet", *Star Tribune*, 26 de diciembre de 1997, p. 7B.
13. Si desea leer más acerca del marketing de relaciones y el control de los canales de marketing, vea Jan B. Heide, "Interorganizational Governance in Marketing Channels", *Journal of Marketing*, enero de 1994, pp. 71-85.
14. Arthur Bragg, "Undercover Recruiting: Epson America's Sly Distributor Switch", *Sales and Marketing Management*, 11 de marzo de 1985, pp. 45-49.
15. Vincent Alonzo, "Brewski", *Incentive*, diciembre de 1994, pp. 32-33.
16. Philip McVey, "Are Channels of Distribution What the Textbooks Say?" *Journal of Marketing*, enero de 1960, pp. 61-64.
17. Estas bases de poder se identificaron en John R. P. French y Bertram Raven, "The Bases of Social Power", en *Studies in Social Power*, ed. Dorwin Cartwright (Ann Arbor, MI: University of Michigan Press, 1959), pp. 150-67.
18. Vea Bert Rosenbloom, *Marketing Channels: A Management View*, 5a. ed. (Hinsdale, IL: Dryden, 1995).
19. Miland M. Lele, *Creating Strategic Leverage* (Nueva York: John Wiley, 1992), pp. 249-51. Este hecho afectó al fabricante del MicroFridge, una combinación de minirefrigerador horno de microondas.
20. Si desea leer un informe excelente acerca de esta cuestión, vea Howard Sutton, *Rethinking the Company's Selling and Distribution Channels*, informe de investigación núm. 885, Conference Board, 1986, 26 pp.
21. Stern y El-Ansary, *Marketing Channels*, p. 189.
22. Russell Johnston y Paul R. Lawrence, "Beyond Vertical Integration-The Rise of the Value-Adding Partnership", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1988, pp. 94-101. Vea también Judy A. Siguaw, Penny M. Simpson y Thomas L. Baker, "Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: The Distribution Perspective", *Journal of Marketing*, julio de 1998, pp. 99-111; Narakesari Narayandas y Manohar U. Kalwani, "Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships: Do They Pay Off for Supplier Firms?" *Journal of Marketing*, enero de 1995, pp. 1-16.
23. David A. Aaker, "Should You Take Your Brand to Where the Action Is?" *Harvard Business Review*, 1o. de septiembre de 1997, p. 135.
24. Lee Adler, "Symbiotic Marketing", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1966, pp. 59-71; y P. "Rajan" Varadarajan y Daniel Rajaratnam, "Symbiotic Marketing Revisited", *Journal of Marketing*, enero de 1986, pp. 7-17.
25. Robin Lewis, "Partner or Perish", *WWD Infotracs: Strategic Alliances*, 24 de febrero de 1997, p. 4.
26. Vea Rowland T. Moriarty y Ursula Moran, "Marketing Hybrid Marketing Systems", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1990, pp. 146-55. Vea también Gordon S. Swartz y Rowland T. Moriarty, "Marketing Automation Meets the Capital Budgeting Wall", *Marketing Management* 1, núm. 3 (1992).
27. Bert C. McCammon Jr., "Alternative Explanations of Institutional Change and Channel Evolution", en *Toward Scientiflc Marketing*, ed. Stephen A. Greyser (Chicago: American Marketing Association, 1963), pp. 477-90.
28. Esta sección toma material de Stern y El-Ansary, *Marketing Channels*, cap. 6.
29. Greg Johnson, "Gray Wail; Southern California Companies Are Among the Many Upscale Manufacturers Voicing Their Displeasure About Middlemen Delivering Their Goods into the Hands of Unauthorized Discount Retailers", *Los Angeles Times*, 30 de marzo de 1997, p. B1. Vea también Paul R. Messinger y Chakravarthi Narasimhan, "Has Power Shifted in the Grocery Channel?" *Marketing Science* 14, núm. 2 (1995): 189-223.

Administración de ventas al detalle, al mayoreo y logística de mercados

CAPÍTULO 17

En este capítulo examinaremos las siguientes preguntas acerca de cada intermediario de marketing:

- ¿Cuáles son los tipos principales de organizaciones que ocupan este sector?
- ¿Qué decisiones de marketing toman las organizaciones de este sector?
- ¿Qué tendencias importantes se observan en este sector?

MARKETING según Kotler

Los detallistas, mayoristas y organizaciones de logística necesitan sus propias estrategias de marketing.

En el capítulo anterior estudiamos los intermediarios de marketing desde el punto de vista de los fabricantes que quieren construir y manejar canales de marketing. En este capítulo examinaremos dichos intermediarios —detallistas, mayoristas y organizaciones de logística— como entidades que necesitan y crean sus propias estrategias de marketing. Algunos intermediarios dominan a los fabricantes que tratan con ellos. Muchos utilizan planeación estratégica, sistemas de información avanzados y herramientas de marketing sofisticadas. Ellos miden el desempeño basándose más en el rendimiento sobre la inversión que en el margen de utilidades; segmentan sus mercados, mejoran su posicionamiento en el mercado e implementan agresivamente estrategias de expansión y diversificación del mercado.

VENTAS AL DETALLE

- La venta al detalle incluye todas las actividades relacionadas con la venta de bienes o servicios directamente al consumidor final para su uso personal, no de negocios. Un ***detallista*** o una ***tienda de venta al detalle*** es cualquier empresa de negocios cuyo volumen de ventas proviene en primer término de la venta al detalle.

Cualquier organización que vende a los consumidores finales —sea fabricante, mayorista o detallista— realiza ventas al detalle. No importa *cómo* se vendan los bienes o servicios (en persona, por correo, por teléfono, en una máquina expendedora o por Internet) ni *dónde* se vendan (en una tienda, en la calle, en el hogar del consumidor).

TIPOS DE DETALLISTAS

Las organizaciones de venta al detalle son muy variadas y de ellas siguen apareciendo nuevas formas. Hay detallistas de tienda, detallistas sin tiendas y organizaciones de venta al detalle.

Los consumidores actuales pueden adquirir bienes y servicios en una amplia variedad de tiendas. Los tipos de tiendas de venta al detalle más importantes se describen en la tabla 17.1. Tal vez el tipo de detallista más conocido sea la tienda departamental. Las tiendas departamentales japonesas como Takashimaya y Mitsukoshi atraen a millones de compradores al año, y cuentan con galerías de arte, clases de cocina y lugares donde juegan los niños.

Entre los "100 sucesos más importantes del milenio" de la revista *Life* está la invención y comercialización de la Coca-Cola.

Los tipos de tiendas de venta al detalle atraviesan etapas de crecimiento y decadencia que pueden describirse como un *ciclo de vida de la venta al detalle*.[1] Un tipo determinado aparece, disfruta de un periodo de crecimiento acelerado, alcanza la madurez y luego entra en decadencia. Las formas de venta al detalle más viejas tardaron muchos años en alcanzar la madurez; las formas más nuevas maduran con mucha mayor rapidez. Las tiendas departamentales tardaron 80 años en llegar a la madurez, mientras que los locales comerciales de bodega alcanzaron la madurez en 10 años.

Una explicación del surgimiento de nuevos tipos de tienda para retar a los ya establecidos es la que propone la hipótesis de la *rueda de ventas al detalle*.[2] Los tipos convencionales de detallistas por lo regular incrementan sus servicios y aumentan sus precios para cubrir los costos. Este aumento en los costos ofrece una oportunidad para que aparezcan nuevas formas de tiendas que ofrecen precios más bajos y menos servicio.

Los tipos de tiendas nuevos nacen para satisfacer las muy diversas preferencias de los consumidores en cuanto a niveles de servicio y servicios específicos. Los detallistas pueden posicionarse en uno de cuatro niveles de servicio:

1. *Autoservicio:* El autoservicio es la piedra angular de todas las operaciones de descuento. Muchos clientes están dispuestos a efectuar su propio proceso de localizar–comparar–seleccionar a fin de ahorrar dinero.
2. *Autoselección:* Los clientes localizan la mercancía que buscan, aunque pueden pedir ayuda. Los clientes completan sus transacciones pagándole a un vendedor el artículo
3. *Servicio limitado:* Estos detallistas trabajan más bienes de compra, y los clientes necesitan más información y ayuda. Las tiendas también ofrecen servicios (como privilegios de crédito y de devolución de mercancías).
4. *Servicio completo:* Hay vendedores dispuestos a ayudar en cada una de las fases del proceso de localizar–comparar–seleccionar. Los clientes a los que les gusta ser aten-

TABLA 17.1

Principales tipos de detallistas

Tiendas de especialidad: Línea de productos angosta con un surtido profundo, como tiendas de ropa, tiendas de artículos deportivos, mueblerías, florerías, librerías. Una tienda de ropa sería una tienda de una sola línea; una tienda de ropa para caballero sería una *tienda de línea limitada*; y una tienda de camisas para caballero a la medida sería una *tienda de superespecialidad*. *Ejemplos:* Athlete's Foot, Tall Men, The Limited, The Body Shop

Tienda departamental: Varias líneas de productos —por lo regular ropa, muebles para el hogar y artículos para el hogar— y cada línea se opera como un departamento individual manejado por compradores especializados. *Ejemplos:* Sears, JCPenney, Nordstrom, Bloomingdale's

Supermercados: Operaciones relativamente grandes, de bajo costo, bajo margen, alto volumen y autoservicio, diseñadas para atender todas las necesidades de comestibles, productos para lavar y productos para mantenimiento doméstico. Los supermercados tienen una utilidad operativa de sólo el 1% aproximadamente sobre las ventas y del 10% sobre el valor neto. *Ejemplos:* Kroger, Safeway, Jewel

Tiendas de productos de consumo frecuente: Tiendas relativamente pequeñas situadas cerca de áreas residenciales. Están abiertas hasta tarde los siete días de la semana y trabajan una línea limitada de productos de consumo de alta rotación, a un precio un poco más alto. Muchas han añadido emparedados para llevar, café y bizcochos. *Ejemplos:* 7-Eleven, Circle K

Tienda de descuento: Mercancía estándar vendida a precios más bajos aceptando márgenes más angostos y vendiendo volúmenes más altos. Las verdaderas tiendas de descuento venden *normalmente* su mercancía a precios más bajos y ofrecen principalmente marcas nacionales. La venta al detalle con descuento también ha aparecido en las tiendas de mercancía especializada, como las tiendas de artículos deportivos, de electrónica y librerías de descuento. *Ejemplos: generales:* Wal-Mart, Kmart; *de especialidad:* Circuit City, Crown Bookstores

Detallista de descuento: Mercancía que se compra a precios más bajos que el precio al mayoreo normal y se vende a precios más bajos que los precios al detalle normales; a menudo se trata de saldos, excedentes y mercancía irregular obtenida a precios reducidos de los fabricantes o de otros detallistas

Los *locales comerciales* de fábrica son propiedad de los fabricantes, quienes también los operan. Normalmente, estas tiendas trabajan la mercancía excedente, descontinuada o irregular del fabricante. *Ejemplos:* Mikasa (vajillas), Dexter (zapatos), Ralph Lauren (ropa de precio alto)

Los *detallistas de descuento independientes* son propiedad de empresarios o divisiones de corporaciones de venta al detalle más grandes y están operados por éstos. *Ejemplos:* Filene's Basement, Loehmann's, T.J. Maxx

Los *clubs de bodega* (o *clubs de mayoreo*) venden un surtido limitado de comestibles de marca, electrodomésticos, ropa y otros artículos de muy diversa índole, con descuentos sustanciales, a miembros que pagan cuotas de membresía anuales de entre $25 y $50 dólares. Estos clubs sirven a negocios pequeños y otros miembros colectivos de agencias gubernamentales, organizaciones sin fines de lucro y algunas corporaciones grandes. Los clubs de mayoreo operan en instalaciones tipo bodega con costos fijos bajos, y ofrecen pocos productos finos. Los precios son los más bajos de todos —por lo regular entre 20 y 40% por debajo de los precios de supermercados y tiendas de descuento— pero no se ofrece entrega a domicilio y no se aceptan tarjetas de crédito. *Ejemplos:* Sam's Clubs, Max Clubs, Price-Costco, BJ's Wholesale Club

(continúa)

didos prefieren este tipo de tienda. Los elevados costos de personal, junto con la proporción más alta de artículos de especialidad y con poco volumen de ventas, y los abundantes servicios, hacen que esta forma de ventas al detalle sea muy costosa.

Si combinamos estos diferentes niveles de servicio con diferentes amplitudes de surtido, podemos distinguir las cuatro estrategias de posicionamiento generales que pueden adoptar los detallistas, mismas que se muestran en la figura 17.1:

1. *Bloomingdale's:* Tiendas con un amplio surtido de productos y alto valor agregado. Los establecimientos de este cuadrante ponen mucha atención en el diseño de la tienda, la calidad de los productos, el servicio y la imagen. Su margen de utilidad es alto, y si tienen la fortuna de vender grandes volúmenes serán muy rentables.
2. *Tiffany:* Tiendas con un surtido de productos muy angosto y alto valor agregado. Tales tiendas cultivan una imagen exclusiva y suelen operar con margen alto y volumen bajo.
3. *Sunglass Hut:* Tiendas que ofrecen una línea angosta y bajo valor agregado. Tales tiendas mantienen bajos sus costos y precios diseñando tiendas similares y centralizando las compras, promoción, publicidad y distribución.

TABLA 17.1 (cont.)

Principales tipos de detallistas

Supertienda: Tiene en promedio 35,000 pies cuadradados de espacio para ventas y tradicionalmente busca satisfacer todas las necesidades del consumidor en cuanto a comestibles y no comestibles de compra rutinaria. Por lo regular se ofrecen servicios como lavandería, tintorería, reparación de calzado, cobro de cheques y pago de facturas. Un nuevo grupo llamado *"category killers"* (eliminadores en categorías) trabaja un surtido muy profundo en una categoría dada y tiene personal con amplios conocimientos del ramo. *Ejemplos:* Borders Books and Music, Petsmart, Staples, Home Depot, IKEA

Las *tiendas de combinación* son una diversificación del supermercado para abarcar el floreciente campo de la farmacia. Las combinaciones de tienda de comestibles y farmacia promedian 55,000 pies cuadrados de espacio para ventas. *Ejemplos:* Jewel y Osco

Los *hipermercados* abarcan áreas de entre 80,000 y 220,000 pies cuadrados y combinan los principios de venta al detalle de supermercados, tiendas de descuento y clubs de bodega. El surtido de productos va más allá de los artículos de compra rutinaria e incluye muebles, electrodomésticos grandes y pequeños, ropa y muchos otros artículos. La exhibición es a granel, con un mínimo de manipulación por parte del personal de la tienda, y se ofrecen descuentos a los clientes que están dispuestos a sacar cargando de la tienda aparatos y muebles pesados, sin ayuda del personal. Los hipermercados se originaron en Francia. *Ejemplos:* Carrefour y Casino (Francia); Pyrca, Continente y Alcampo (España); Meijer's (Países Bajos)

Sala de exhibición por catálogo: Amplio surtido de mercancía de marca con alto margen y alto volumen de ventas, que se ofrecen con descuentos. Los clientes ordenan artículos de un catálogo que está en la sala de exhibición, y luego recogen la mercancía en un área de la tienda destinada a ese fin. *Ejemplo:* Service Merchandise

Fuentes: Si desea leer más al respecto, vea Leah Rickard, "Supercenters Entice Shoppers," *Advertising Age*, 29 de marzo de 1995, pp.1-10; Debra Chanil, "Wholesale Clubs: A New Era?" *Discount Merchandiser*, noviembre de 1994, pp. 38-51; Julie Nelson Forsyth, "Department Store Industry Restructures for the 90s," *Chain Store Age Executive*, agosto de 1993, pp. 29A-30A; John Milton Fogg, "The Giant Awakens," *Success*, marzo de 1995, p. 51; y J. Douglas Eldridge, "Nonstore Retailing: Planning for a Big Future," *Chain Store Age Executive*, agosto de 1993, pp. 34A-35A.

4. *Wal-Mart:* Tiendas que cuentan con una línea amplia y bajo valor agregado. Éstas se concentran en mantener bajos los precios y fomentar una imagen de sitio en el que uno puede encontrar gangas. El estrecho margen se compensa con un alto volumen.

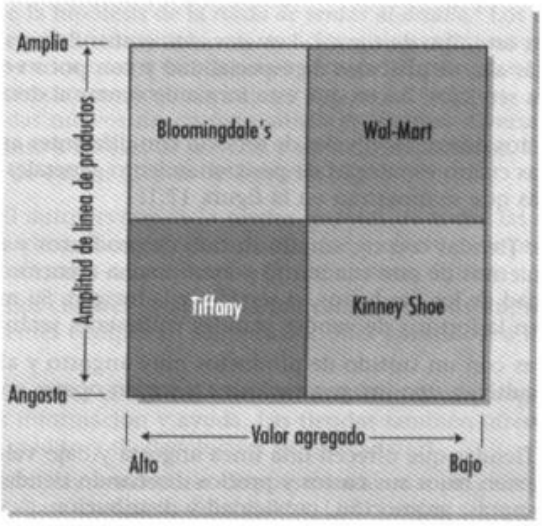
Aunque la abrumadora mayoría (97%) de los bienes y servicios se venden a través de tiendas, la *venta al detalle fuera de tiendas* ha estado creciendo con mucha mayor rapidez que la venta al detalle en tiendas, y representa más del 12% de todas las compras de consumidores. Algunos observadores predicen que en el año 2000 hasta la mitad de toda la mercancía general al detalle se venderá fuera de tiendas. Las ventas al detalle fuera de tiendas se dividen en cuatro categorías principales: ventas directas, marketing directo, máquinas vendedoras automáticas y servicios de compras:

1. Las ventas directas son una industria de $9,000 millones de dólares, y hay más de 600 empresas que venden de puerta en puerta o en tertulias de ventas caseras. Entre las empresas que venden uno a uno más conocidas están Avon, Electrolux,

FIGURA 17.1

Mapa de posicionamiento de ventas al detalle

Fuente: William T. Gregor y Eileen M. Friars, "Money Merchandising: Retail Revolution in Consumer Financial Service" (Cambridge, MA: The MAC Group, 1982).



Southwestern Company of Nashville (biblias). Tupperware y Mary Kay Cosmetics venden de uno a muchos: un vendedor visita la casa de una anfitriona que ha invitado a amigas, demuestra los productos y levanta pedidos. El pionero en este sistema de ventas por marketing multinivel (de redes) fue Amway. La empresa recluta a empresarios independientes que actúan como distribuidores. La compensación del distribuidor incluye un porcentaje de las ventas de los vendedores reclutados por el distribuidor y una utilidad sobre ventas directas a los clientes.

2. El marketing directo tiene sus raíces en el marketing por correo y por catálogo (Land's End, L. L. Bean); incluye telemarketing (1-800-FLOWERS), marketing de respuesta directa por televisión (Home Shopping Network, QVC) y compras electrónicas (Amazon.com, Autobytel.com).
3. La venta por medio de máquinas automáticas se realiza con mercancías muy variadas, que incluyen artículos de impulso como cigarrillos, bebidas no alcohólicas, dulces, diarios y otros productos como medias, cosméticos, alimentos calientes, libros en rústica. Hay máquinas expendedoras en fábricas, oficinas, tiendas de venta al detalle grandes, gasolineras, hoteles, restaurantes y muchos otros lugares. Estas máquinas ofrecen ventas las 24 horas, autoservicio y mercancía siempre fresca.
4. Un servicio de compras es un detallista sin tienda que sirve a una clientela específica —por lo regular empleados de organizaciones grandes— que tienen derecho a comprar artículos de una lista de detallistas que han convenido en otorgarles descuentos a cambio de inscribirse como miembros.

El número 49 de los "100 sucesos más importantes" de *Life* es la descripción que hizo William Harvey de cómo el corazón controla la circulación de la sangre en el cuerpo.

Aunque muchas tiendas de venta al detalle son de propiedad independiente, un número creciente forma parte de alguna forma de ventas al detalle corporativas. Las organizaciones de venta al detalle corporativa logran economías de escala y tienen mayor poder de compra, más amplio reconocimiento de marca y empleados mejor capacitados. Los principales tipos de ventas al detalle corporativas —cadenas de tiendas corporativas, cadenas voluntarias, cooperativas de detallistas, franquicias y conglomerados de comerciantes— se describen en la tabla 17.2. Las franquicias se describen con detalle en *Profundice en el estudio del marketing*, "La fiebre de las franquicias".

TABLA 17.2

Principales tipos de organizaciones de venta al detalle

Cadena de tiendas corporativa: Dos o más locales comerciales bajo un dueño y un control común, que practican compras y promoción de mercancías centralizadas, y venden líneas similares de mercancía. Estas cadenas son las más fuertes en tiendas departamentales, tiendas de variedades, tiendas de comestibles, farmacias, zapaterías y tiendas de ropa para dama. Su tamaño les permite comprar en grandes cantidades a precios más bajos, y pueden pagar especialistas corporativos que se encarguen de fijar precios, hacer promoción, vincular mercancías, controlar inventarios y pronosticar ventas. *Ejemplos:* Tower Records, Fayva, Pottery Barn

Cadena voluntaria: Grupo de detallistas independientes, patrocinado por mayoristas, que realiza compras de gran volumen y promoción de mercancías conjunta. *Ejemplos:* Independent Grocers Alliance (IGA), True Value Hardware

Cooperativa de detallistas: Detallistas independientes que establecen una organización central de compras y realizan actividades de promoción conjuntas. *Ejemplos:* Associated Grocers, ACE Hardware

Cooperativa de consumidores: Empresa de ventas al detalle propiedad de sus clientes. Los residentes de una zona aportan dinero para abrir su propia tienda, votan para establecer sus políticas, eligen un grupo que la administre y reciben dividendos de sus utilidades.

Organización de franquicia: Asociación contractual entre un *franquiciador* (fabricante, mayorista u organización de servicio) y *franquiciatarios* (empresarios independientes que compran el derecho a poseer y operar una o más unidades del sistema de franquicia). Las franquicias se han destacado en docenas de áreas de productos y servicios. *Ejemplos:* McDonald's, Subway, Pizza Hut, Jiffy Lube, Meineke Mufflers, 7-Eleven

Conglomerado de comerciantes: Corporación de formato libre que combina varias líneas y formas de venta al detalle diversificadas bajo un dueño central, junto con cierta integración de sus funciones de distribución y gerencia. *Ejemplo:* Allied Domeq PLC opera Dunkin' Donuts y Baskin-Robbins, además de varios detallistas británicos y un grupo de vinos y licores.

La fiebre de las franquicias

Aunque los dueños de negocios independientes alguna vez las consideraron advenedizas, las franquicias ahora representan el 35% de las ventas al detalle en Estados Unidos, y los expertos predicen que esa cifra habrá aumentado al 50% en el año 2000. Esto es muy probable en una sociedad en la que es casi imposible caminar una manzana en una ciudad o conducir por una vía rápida suburbana sin ver un Wendy's, un McDonald's, un Jiffy-Lube o un 7-Eleven.

¿Cómo funciona un sistema de franquicias? Los franquiciatarios individuales son un grupo estrechamente unido de empresas cuyas operaciones sistemáticas son planeadas, dirigidas y controladas por el innovador de la operación, llamado *franquiciador*. En general, las franquicias se distinguen por tres características:

1. *El franquiciador es dueño de una marca comercial o de servicio y la otorga bajo licencia a los franquiciatarios a cambio del pago de regalías.*
2. *El franquiciatario paga por el derecho a formar parte del sistema.* El costo inicial es sólo una pequeña parte de la cantidad total. Los costos incluyen arrendamiento de equipos e instalación, y regularmente una cuota por licencia. Un franquiciatario de McDonald's podría invertir hasta $672,000 dólares para iniciar sus operaciones. Después, el franquiciatario paga a McDonald's una cuota de servicio del 4% sobre las ventas más una renta mensual base.
3. *El franquiciador proporciona a sus franquiciatarios un sistema de marketing y operaciones.* McDonald's exige a los franquiciatarios asistir a su "Hamburger University" en Oak Brook, Illinois, durante tres semanas para aprender a manejar el negocio, y éstos deben ajustarse a ciertos procedimientos al comprar materiales.

Las franquicias de formato comercial son mutuamente benéficas tanto para el franquiciador como para el franquiciatario. Entre los beneficios que el franquiciador obtiene son la licencia para cubrir un territorio, la motivación y el esfuerzo de empleados que son empresarios más que empleados, la familiaridad del franquiciatario con las comunidades y condiciones locales, y el enorme poder de compra del franquiciador. Los franquiciatarios se benefician porque participan en un negocio comprobado con un nombre de marca ampliamente conocido y aceptado. Para ellos es más fácil pedir prestado dinero a instituciones financieras, y reciben apoyo en áreas que van desde marketing y publicidad hasta selección de sitios y contratación de personal.

La explosión de las franquicias en años recientes ha saturado cada vez más el mercado estadounidense. Las quejas de los franquiciatarios contra la empresa matriz presentadas ante la Federal Trade Commission han aumentado sustancialmente. Entre las quejas más comunes están que los franquiciadores "invaden" el territorio de franquiciatarios existentes al autorizar otra tienda; que los establecimientos fracasan con mayor frecuencia que la informada; y que no se proporciona todo el apoyo que se promete.

Hay conflictos entre franquiciadores, quienes se benefician cuando hay crecimiento, y franquiciatarios, quienes se benefician sólo cuando pueden obtener utilidades satisfactorias. Entre las tendencias que podrían ser benéficas tanto para el crecimiento del franquiciador como para las ganancias de los franquiciatarios están:

- *Alianzas estratégicas con corporaciones importantes del exterior:* Fuji USA convenció a Moto Photo, un revelador de rollos express, de vender su película. Fuji logró una penetración instantánea en el mercado a través de los 400 establecimientos de Moto Photo, y los franquiciatarios de Moto Photo se beneficiaron por el reconocimiento de marca de Fuji y el alcance publicitario de la empresa.
- *Expansión en el extranjero:* Las franquicias de comida rápida se han vuelto muy populares en todo el mundo. Hoy día McDonald's tiene 10,600 restaurantes fuera de Estados Unidos, que representan casi el 60% de las ventas y utilidades de la empresa. Domino's Pizza, Inc., la segunda cadena de pizzerías más grande del mundo, tiene establecimientos en casi 60 países. Wendy's International tiene más de 600 unidades fuera de Estados Unidos, y también es dueña de Tim Hortons, la cadena de locales comerciales de donas más grande de Canadá.
- *Lugares no tradicionales en Estados Unidos:* Se están abriendo franquicias en aeropuertos, estadios deportivos, campus universitarios, hospitales, casinos, parques de diversiones, salones de convenciones e incluso barcos fluviales.

Fuentes: Norman D. Axelrad y Robert E. Weigand, "Franchising-A Marriage of System Members", en *Marketing Managers Handbook*, 3a. ed., eds. Sidney Levy, George Frerichs y Howard Gordon (Chicago: Dartnell, 1994), pp. 919-34; Meg Whittemore, "New Directions in Franchising", *Nation's Business*, enero de 1995, pp. 45-52; "Trouble in Franchise Nation", *Fortune*, 6 de marzo de 1995, pp. 115-29; Carol Steinberg, "Millionaire Franchisees", *Success*, marzo de 1995, pp. 65-69; y Deepak Agrawal y Rajiv Lal, "Contractual Agreements in Franchising: An Empirical Investigation", *Journal of Marketing Research*, mayo de 1995, 213-21.

DECISIONES DE MARKETING

Los detallistas actuales están ansiosos por encontrar nuevas estrategias de marketing que atraigan y retengan a los clientes. En el pasado los clientes se retenían ofreciendo comodidad de ubicación, surtidos especiales o exclusivos de mercancía, mayores o mejores servicios que los competidores, y tarjetas de crédito de la tienda. Todo esto ha cambiado. Hoy día las marcas nacionales como Calvin Klein, Izod y Levi se encuentran en la mayor parte de las tiendas departamentales, en tiendas del fabricante, en locales comerciales de mercancía general y en tiendas de descuento. En su afán por incrementar el volumen de ventas, los fabricantes de marcas nacionales han colocado sus productos de marca en casi todos los lugares. El resultado es que los surtidos de las tiendas al detalle cada vez se parecen más.

La diferenciación de los servicios también se ha erosionado. Muchas tiendas departamentales han reducido sus servicios, y muchas tiendas de descuento los han incrementado. Los clientes se han vuelto compradores más astutos; no quieren pagar más por marcas idénticas, sobre todo ahora que se han reducido las diferencias en cuanto a servicio. Tampoco es nece-

sario tener crédito de una tienda en particular, pues las tarjetas de crédito bancarias se han vuelto casi universales.

Ante el incremento en la competencia por parte de las casas de descuento y tiendas de especialidad, las tiendas departamentales están iniciando una contraofensiva. Muchas de estas tiendas, que solían estar situadas en el centro de las ciudades, abrieron sucursales en los centros comerciales suburbanos, donde es fácil estacionarse y los ingresos familiares son más altos. Otras organizan rebajas más frecuentes, remodelan sus tiendas y experimentan con pedidos por correo y telemarketing. Ante la competencia de las supertiendas, los supermercados han abierto tiendas más grandes que trabajan un número más grande y variado de artículos, y han modernizado sus instalaciones. Además, los supermercados han incrementado sus presupuestos de promoción y han sacado muchas marcas privadas para engrosar sus márgenes de utilidades.

El número 50 de los "100 sucesos más importantes" de *Life* es la universidad tal como la conocemos hoy, que nació en Bolonia en 1088, con la facultad de derecho.

Examinaremos las decisiones de marketing de los detallistas en las áreas de mercado meta, surtido y obtención de productos, servicios y ambiente de la tienda, precio, promoción y plaza.

Mercado meta

La decisión más importante de un detallista atañe al mercado meta. En tanto no defina y caracterice su mercado meta el detallista no podrá tomar decisiones congruentes en cuanto a surtido de productos, decoración de la tienda, mensajes y medios publicitarios, precio y niveles de servicio.

Algunos detallistas han definido muy bien su mercado meta:

- **Wal-Mart** El finado Sam Walton y su hermano abrieron la primera tienda de descuento Wal-Mart en Rogers, Arkansas, en 1962. Se trataba de una tienda grande, plana, tipo bodega, en la que se vendía de todo, desde ropa hasta artículos para automóvil y electrodomésticos pequeños a los precios más bajos posibles a los pueblos estadounidenses. En fechas más recientes, Wal-Mart ha estado construyendo tiendas en ciudades más grandes. Hoy día, Wal-Mart opera 2,363 tiendas de descuento en Estados Unidos, que incluyen 454 Supercenters, 444 Sam's Clubs y 41 centros de distribución. Sus ventas anuales rebasan los $117,000 millones de dólares, lo que lo convierte en el detallista más grande y la undécima empresa más grande del mundo. Wal-Mart se está expandiendo en el área de la combinación supermercado–farmacia con Wal-Mart Neighborhood Market. El secreto de Wal-Mart: dirigirse hacia los pueblos estadounidenses pequeños, escuchar a los clientes, tratar a los empleados como socios, comprar con cuidado y mantener un control firme sobre los costos. A la entrada de la tienda cuelgan en sitios prominentes letreros que dicen "Satisfacción garantizada" y "Vendemos por menos", y es común que un "saludador de personas" dé la bienvenida a los clientes. Se cita a Wal-Mart con frecuencia como pionero en las ventas al detalle. Su uso de la filosofía de precios bajos todos los días e intercambio electrónico de datos para reabastecer sus existencias con rapidez ha sido tomado como parámetro por otros detallistas, y Wal-Mart fue el primer megacomerciante estadounidense que se decidió a incursionar en las ventas al detalle globales. La empresa tiene ya más de 600 tiendas fuera de Estados Unidos —en Argentina, Brasil, China, Corea del Sur y México— y cada día añade más.[3]
- **The Limited** Leslie H. Wexner pidió prestados $5,000 dólares en 1963 para crear The Limited, Inc., que se inició como una sola tienda dirigida hacia las mujeres jóvenes que quieren seguir la moda en el vestir. Todos los aspectos de la tienda —surtido de prendas, mobiliario, música, colores, personal— se orquestaron pensando en el cliente meta. Wexner siguió abriendo más tiendas, pero una década después sus clientes originales ya no pertenecían al grupo "joven". A fin de atraer a nuevos "jóvenes", Wexner inició el Limited Express, y con el paso de los años inició o adquirió otras cadenas de tiendas dirigidas, como Lane Bryant, Victoria's Secret, Lerner's y Bath and Body Works. Hoy día, The Limited opera 5,400 tiendas en Estados Unidos además de operaciones de catálogo globales. Las ventas ascendieron a más de $9,000 millones de dólares en 1998.[4]

Cronología: La era de los transistores se inició el 23 de diciembre de 1947, en los Laboratorios Bell, en New Jersey, con la demostración del primer amplificador de semiconductores. Estos dispositivos se encuentran ahora en todo objeto que se conecta a un tomacorriente o que tiene una batería.

Los detallistas necesitan realizar investigaciones de mercado periódicas para estar seguros de llegar a sus clientes meta y satisfacerlos. Al mismo tiempo, el posicionamiento de un detallista debe ser un poco flexible, sobre todo si opera tiendas en lugares con diferentes patrones socioeconómicos.

Surtido y obtención de productos

El *surtido de productos* del detallista debe coincidir con las expectativas de compras del mercado meta. El detallista tiene que decidir qué *amplitud* y qué *profundidad* debe tener su surtido de productos. Por ejemplo, un restaurante puede ofrecer un surtido angosto y somero (mostradores

pequeños para almorzar), un surtido angosto y profundo (venta de *delicatessen*), un surtido amplio y somero (cafetería) o un surtido amplio y profundo (restaurante grande). El verdadero reto surge después de definir el surtido de productos de la tienda, y consiste en desarrollar una estrategia de diferenciación del producto. He aquí algunas posibilidades:

- *Ofrecer marcas nacionales exclusivas que no pueden conseguirse con detallistas competidores.* Saks podría negociar derechos exclusivos para trabajar los vestidos de un diseñador internacional muy conocido.
- *Ofrecer principalmente mercancía de marca privada*: Benetton y Gap diseñan la mayor parte de las prendas que ofrecen en sus tiendas. Muchas cadenas de supermercados y farmacias trabajan mercancía con marca privada.
- *Organizar eventos espectaculares con mercancía distintiva*: Bloomingdale's organiza exhibiciones mensuales en las que se muestran mercancías de otro país, como la India o China, en toda la tienda.
- *Ofrecer mercancía sorpresa o que siempre cambia*: Benetton modifica una porción de su mercancía todos los meses para animar a los clientes a que visiten la tienda con frecuencia. Loehmann's ofrece surtidos sorpresa de mercancía de emergencia (bienes que el propietario debe vender de inmediato porque necesita efectivo), excedentes y liquidaciones.
- *Ofrecer la mercancía más novedosa o reciente antes que nadie*: The Sharper Image encabeza a otros detallistas en la introducción de aparatos electrónicos de todo el mundo.
- *Ofrecer servicios de personalización de la mercancía*: Harrod's de Londres hace trajes, camisas y corbatas a la medida para sus clientes, además de ropa para caballero lista para usarse.
- *Ofrecer un surtido con una orientación muy marcada:* Lane Bryant trabaja mercancía para mujeres de talla grande. Brookstone ofrece herramientas y aparatos poco comunes para la persona que quiere comprar en una "juguetería para adultos".[5]

Croonología: Las Cruzadas, que se iniciaron en 1095, llevaron una gran expansión comercial a Europa con nuevas rutas de comercio, nuevos productos y nuevas ideas.

Después de escoger la estrategia de surtido de productos, el detallista debe establecer fuentes, políticas y prácticas para la obtención de la mercancía. En las oficinas centrales de una cadena de supermercados, compradores especialistas (a veces llamados *gerentes de mercancía*) se encargan de desarrollar surtidos de marcas y escuchar las presentaciones de los vendedores. En algunas cadenas, los compradores están autorizados a aceptar o rechazar artículos nuevos; en otras cadenas, sólo pueden depurar los artículos "obviamente inaceptables" y escoger los artículos "obviamente aceptables"; los demás artículos son aprobados o rechazados por un comité de compras.

Incluso si un comité de compras de una cadena de tiendas acepta un artículo, tiendas individuales de la cadena podrían no trabajarlo. Cerca de una tercera parte de los artículos se debe tener forzosamente en existencia, y los otros dos tercios se tienen en existencia a criterio del gerente de cada tienda.

Los fabricantes enfrentan un reto importante cuando tratan de colocar artículos nuevos en los anaqueles de las tiendas. Ellos ofrecen a los supermercados estadounidenses entre 150 y 250 artículos nuevos cada semana, de los cuales los compradores de las tiendas rechazan más del 70%. Los fabricantes necesitan conocer los criterios de aceptación que utilizan los compradores, comités de compras y gerentes de tiendas. A. C. Nielsen Company entrevistó a gerentes de tiendas y descubrió que lo que más influye en ellos (en orden de importancia) son los indicios claros de aceptación por parte de los consumidores, un plan de publicidad y promoción de ventas bien diseñado, y generosos incentivos financieros para la comercialización.

Los detallistas están mejorando rápidamente su habilidad para pronosticar la demanda, seleccionar la mercancía, controlar las existencias, repartir espacio y exhibir productos; están utilizando computadoras para rastrear inventarios, calcular cantidades de pedido económico, ordenar mercancías y analizar el dinero gastado en los proveedores y productos. Las cadenas de supermercados están empleando datos de las lectoras láser para manejar su combinación de mercancías tienda por tienda.

Las tiendas están utilizando análisis de *rentabilidad directa de productos* (DPP, por sus siglas en inglés) para medir los costos de manejo de un producto (recepción, colocación en bodega, trámites, selección, verificación, carga y costo de espacio) desde el momento en que llega a sus bodegas hasta que un cliente lo compra en la tienda. Los revendedores que han adoptado la DPP se sorprenden al descubrir que el margen bruto de un producto a menudo tiene poco que ver con la utilidad directa del producto. Algunos productos de alto volumen podrían tener costos de manejo tan altos que son menos rentables y merecen menor espacio en anaqueles que algunos productos de bajo volumen.

Es evidente que los proveedores están enfrentando compradores cada vez más sofisticados. En la tabla 17.3 se enumeran varias herramientas de marketing que los proveedores pueden usar para mejorar su atractivo respecto a los detallistas. Consideremos cómo GE instituyó mejores políticas para servir a sus distribuidores:

- **General Electric** Antes de fines de los años ochenta, GE operaba un sistema tradicional de tratar de saturar a sus distribuidores con aparatos GE. Este enfoque creó problemas, sobre todo para los distribuidores independientes más pequeños que no podían mantener existencias elevadas y que no podían competir por precio con los distribuidores más grandes de múltiples marcas. Por ello, GE inventó un modelo distinto llamado sistema Direct Connect en el que los distribuidores de GE sólo reciben modelos de exhibición y se apoyan en un "inventario virtual" para surtir pedidos. Los distribuidores pueden acceder al sistema de procesamiento de pedidos de GE las 24 horas del día, verificar la disponibilidad de modelos, y colocar pedidos para entrega al día siguiente. Los distribuidores obtienen el mejor precio de GE, reciben financiamiento de GE, y no tienen que pagar intereses durante los primeros 90 días. A cambio, los distribuidores deben comprometerse a vender nueve categorías principales de productos GE, generar el 50% de sus ventas con productos GE, permitir que GE revise sus libros, y pagar a GE cada mes mediante transferencia electrónica de fondos. Los márgenes de utilidad de los distribuidores de GE se han disparado, y GE cuenta con distribuidores más comprometidos con GE y que dependen más de la empresa. GE conoce ahora las ventas reales de sus productos en el nivel de venta al detalle, lo que le ayuda a programar la producción con mayor exactitud.[6]

Servicios y ambiente de la tienda

Los detallistas también deben decidir qué *mezcla de servicios* ofrecerán a sus clientes:

- Los servicios previos a la compra incluyen aceptar pedidos por teléfono y por correo, publicidad, exhibición en escaparates y en interiores, probadores, horario de la tienda, exhibiciones de modas, aceptación de productos viejos a cambio.
- Los servicios posteriores a la compra incluyen envío y entrega, envoltura para regalo, ajustes y devoluciones, alteraciones y trabajo de sastrería, instalación, grabado.
- Los servicios auxiliares incluyen información general, pago de cheques, estacionamiento, restaurante, reparaciones, decoración de interiores, crédito, sanitarios, servicio de cuidado de bebés.

La combinación de servicios es una de las herramientas clave para diferenciar una tienda de otra.

El *ambiente* es otra arma del arsenal de la tienda. Toda tienda tiene una organización física que hace que sea fácil o difícil circular dentro de ella. Toda tienda tiene un "aspecto". La tienda debe encarnar un ambiente planeado apropiado para el mercado meta, que atraiga a los consumidores y les incite a comprar. Una funeraria debe ser silenciosa, sobria y tranquila. Un club de baile debe ser deslumbrante, ruidoso y vibrante. Las tiendas Victoria's Secret utilizan en concepto de "teatro de ventas al detalle": los clientes sienten que están en una novela rosa, con música exuberante y aromas florales en el fondo. Los supermercados han descubierto que si varían el ritmo de la música pueden afectar el tiempo medio que los clientes pasan en la tienda y la cantidad que gastan en promedio. Algunas tiendas departamentales finas rocían perfumes en ciertos departamentos. Los restaurantes también están presentando "ambientes en paquete":[7]

TABLA 17.3

Herramientas de marketing de proveedores

1. *Publicidad cooperativa:* El proveedor paga una parte de los costos del distribuidor por la publicidad que realiza del producto del proveedor.
2. *Preetiquetado:* El proveedor coloca una etiqueta en cada producto que indica su precio, fabricante, talla, número de identificación y color; estas etiquetas ayudan al detallista a reordenar mercancía.
3. *Compras sin existencias:* El proveedor mantiene el inventario y entrega mercancía al detallista rápidamente cuando éste la solicita.
4. *Sistemas de pedido automático:* El proveedor proporciona formatos y enlaces de computadora para reordenar automáticamente mercancía.
5. *Ayudas publicitarias:* Fotografías y guiones para transmisión, por ejemplo.
6. *Precios especiales:* Promoción en toda la tienda.
7. *Privilegios de devolución e intercambio.*
8. *Asignaciones para rebajas de mercancía.*
9. *Patrocinio de demostraciones dentro de la tienda.*

El portal de Olive Garden.

- **Cenas casuales** Los restaurantes para cenas casuales, como Olive Garden, Red Lobster, T.G.I. Friday's y Outback Steakhouse se han convertido en un negocio de $37,000 millones de dólares, mientras que los tan cacareados "restaurantes temáticos" están pasando por tiempos difíciles. Dos prominentes cadenas temáticas, Fashion Café y Planet Hollywood, están cerrando restaurantes. El mensaje parece ser que se necesita algo más que decoración para que la gente vuelva: la comida debe ser buena, los precios congruentes y los menús actualizados. Los clientes también quieren un ambiente familiar informal para cenar.[8]

Si el mundo fuera una aldea de 1,000 habitantes, más de un tercio serían niños, y sólo 60 tendrían más de 65 años de edad. Apenas una tercera parte de la población tiene acceso a agua potable limpia y segura.

- **Mall of America** El más grande centro comercial de Estados Unidos, Mall of America cerca de Minneapolis, es un *mall* superregional unido a un parque de diversiones de siete acres. El centro comercial, inaugurado en 1992, tiene ya más de 400 tiendas que dan empleo a más de 12,000 personas; está anclado por cuatro importantes tiendas departamentales —Nordstrom, Macy's, Bloomingdale's y Sears— y se ha convertido en un destino turístico de ávidos compradores provenientes de todo el mundo. El Mall of America atrae a entre 35 y 40 millones de visitantes cada año, y ha dado pie a la construcción de 7,000 cuartos de hotel y motel en el área. Otras atracciones del sitio incluyen un General Cinema con 14 pantallas, UnderWater World, una exhibición DaimlerChrysler interactiva, Golf Mountain, un Rainforest Café y hasta una capilla Chapel of Love, donde se han casado más de mil parejas.[9]

Decisión de precio

Los precios son un factor de posicionamiento clave y se deben decidir tomando en cuenta el mercado meta, la combinación de productos y servicios, y la competencia. A todos los detallistas les gustaría tener volúmenes altos y márgenes brutos amplios, pero por lo regular estas dos cosas son incompatibles. La mayor parte de los detallistas pertenece al grupo de *margen alto, volumen bajo* (tiendas de especialidad finas) o al grupo de *margen bajo, volumen alto* (comerciantes masivos y tiendas de descuento). Dentro de cada uno de estos grupos hay otras graduaciones. Por ejemplo, Bijan's en Rodeo Drive de Beverly Hills pone a sus trajes precios de $1,000 dólares o más, y a sus zapatos, de $400 o más. En el otro extremo, Odd Lot Trading en la ciudad de Nueva York es una tienda de superdescuento que vende lotes incompletos y saldos a precios muy por debajo de los de las tiendas de descuento normales.

Los detallistas también deben prestar atención a las tácticas de fijación de precios. Casi todos los detallistas ponen un precio bajo a algunos artículos que sirvan para atraer tráfico o funcionen como carnadas con pérdida, organizan rebajas de toda la tienda, y planean re-

bajas de mercancía con bajo volumen de ventas. Por ejemplo, las zapaterías esperan vender el 50% de sus zapatos con el margen de ganancia estándar, el 25% con un margen de ganancia del 40% y el 25% restante al costo.

Algunos detallistas han abandonado la "fijación de precios de rebaja" en favor de los precios bajos todos los días (EDLP). Los EDLP pueden reducir los costos de publicidad, hacer más estables los precios, proyectar una imagen más fuerte de equidad y confiabilidad, y aumentar las utilidades de la venta al detalle. La división Saturn de General Motors cotiza un precio de lista bajo para sus automóviles y sus distribuidores no regatean. Wal-Mart también practica los EDLP. Feather cita un estudio que revela que las cadenas de supermercados que practican los EDLP suelen ser más rentables que las que practican fijación de precios de rebajas.[10]

Cronología: El petróleo no se convirtió en el combustible dominante del mundo sino hasta el siglo xx. Ahora representa el 47% de todas las fuentes de energía que se consumen en el mundo.

Decisión de promoción

Los detallistas utilizan una amplia gama de herramientas de promoción para generar tráfico y compras. Ello incluye colocar anuncios, organizar ventas especiales, emitir cupones para ahorrar dinero, instituir programas de recompensa para compradores frecuentes, ofrecer muestras de alimentos en las tiendas y cupones en los anaqueles o en las cajas registradoras. Cada detallista debe utilizar las herramientas de promoción que apoyen y refuercen su posicionamiento de imagen. Las tiendas finas publican anuncios de buen gusto que ocupan páginas enteras en revistas como *Vogue* y *Harper's*; capacitan muy bien a sus empleados para que saluden a los clientes, interpreten sus necesidades y resuelvan sus quejas. Los detallistas de descuento acomodan su mercancía de modo que se promueva la idea de gangas y ahorros sustanciales, y les ahorre costos de servicio y ayuda de ventas.

Decisión de lugar

Los detallistas suelen decir que las tres claves para el éxito son "ubicación, ubicación y ubicación". Los clientes por lo regular escogen el banco y la gasolinera más cercanos. Las cadenas de tiendas departamentales, empresas petroleras y franquiciadores de comida rápida escogen su ubicación con mucho cuidado. El problema se reduce a escoger regiones del país en las que abrirán locales comerciales, luego ciudades específicas, y luego sitios específicos. Una cadena de supermercados podría decidir operar en el Medio Oeste de Estados Unidos; dentro del Medio Oeste en las ciudades de Chicago, Milwaukee e Indianápolis; y dentro de la región de Chicago en 14 sitios, casi todos en los suburbios. Dos de los expertos más avezados en la selección de lugares apropiados en años recientes han sido el detallista de descuento T. J. Maxx y el gigante juguetero Toys "R" Us. Ambos detallistas establecen tiendas nuevas principalmente en áreas en las que está aumentando rápidamente el número de familias jóvenes.

Los detallistas pueden ubicar sus tiendas en el distrito comercial central, en un centro comercial regional, en un centro comercial comunitario, en una franja comercial o dentro de una tienda más grande:

- *Distritos comerciales generales:* Éstos comprenden el área más antigua de la ciudad y donde el tráfico es más intenso, que normalmente se conoce como "el centro". En esta zona los alquileres de tiendas y oficinas suelen ser altos. Casi todas las áreas céntricas estadounidenses fueron afectadas por una huida hacia los suburbios en los años sesenta, y ello hizo que las instalaciones para venta al detalle sufrieran un deterioro. Sin embargo, en los años noventa se inició en muchas ciudades —Denver, Cleveland, Seattle y Filadelfia, por ejemplo— un renacimiento menor del interés en los apartamentos, tiendas y restaurantes céntricos.
- *Centros comerciales regionales:* Éstos son grandes *malls* suburbanos que contienen entre 40 y 200 tiendas; por lo regular atraen clientes de un radio de 8 a 32 kilómetros. En general los *malls* cuentan con una o dos tiendas "ancla" de fama nacional, como JCPenney o Lord & Taylor, y un gran número de tiendas más pequeñas, muchas de las cuales operan como franquicias. Los *malls* son atractivos porque tienen abundante espacio de estacionamiento, en ellos se puede comprar de todo, y cuentan con restaurantes y sitios de recreación. Los *malls* de éxito cobran rentas elevadas y en ocasiones reciben una participación de las ventas de las tiendas.
- *Centros comerciales comunitarios:* Éstos son *malls* más pequeños con una tienda ancla y entre 20 y 40 tiendas más pequeñas.
- *Franjas comerciales* (también llamados *malls largos):* Éstos contienen un grupo de tiendas, por lo regular alojadas en un solo edificio alargado, que atienden las necesidades de comestibles, herramientas, lavandería, reparación de calzado y tintorería de un vecindario. Por lo común, la clientela vive a una distancia de 5 a 10 minutos en automóvil.
- *Sitio dentro de una tienda más grande:* Algunos detallistas muy conocidos —McDonald's, Starbucks, Nathan's, Dunkin' Donuts— ubican unidades nuevas, más pequeñas, como concesiones dentro de tiendas u operaciones más grandes, como aeropuertos, escuelas o tiendas departamentales.

Nadie sabe aún cuál será la fuente de energía preferida en el nuevo milenio. Una posibilidad son las celdas de combustible o el sistema de propulsión de iones que se emplea a bordo de los vehículos espaciales.

En vista de la relación entre el tráfico y las rentas, los detallistas deben decidir cuáles son los lugares más ventajosos para sus locales comerciales. Hay varios métodos que pueden servir para evaluar lugares, e incluyen conteos de tráfico, encuestas de hábitos de compra de los consumidores, y análisis de ubicaciones competitivas.[11] También se han formulado varios modelos para la ubicación de locales.[12]

Los detallistas pueden evaluar la eficacia de ventas de una tienda dada examinando cuatro indicadores: (1) número de personas que pasan por el lugar en un día típico; (2) porcentaje de personas que entran en la tienda; (3) porcentaje de personas que entran y compran algo; y (4) importe promedio de la venta.

TENDENCIAS EN LA VENTA AL DETALLE

Cronología: El primer establecimiento comercial europeo en África fue fundado por los portugueses a mediados del siglo XV.

Ahora ya podemos resumir los sucesos más importantes que los detallistas y fabricantes deben tomar en cuenta al planear sus estrategias competitivas.

1. Continuamente surgen nuevas formas y combinaciones de venta al detalle. Se han abierto sucursales bancarias en los supermercados. Las gasolineras incluyen tiendas de comestibles que producen más utilidades que la venta de gasolina. Las librerías cuentan con cafetería. Hasta están reapareciendo antiguas formas de venta al detalle: en 1992 Shawna y Randy Heniger introdujeron carritos de vendedores ambulantes en el Mall of America. Hoy día tres cuartas partes de los principales *malls* de Estados Unidos tienen carritos que venden de todo, desde ropa informal hasta preservativos. Los carritos de éxito promedian entre $30,000 y $40,000 dólares de ventas al mes, y bien pueden alcanzar los $70,000 en diciembre. Con un costo de inicio promedio de sólo $3,000, estos carritos pueden ayudar a los empresarios incipientes a probar sus sueños de venta al detalle sin tener que efectuar una inversión importante, y para los centros comerciales son una forma de incluir más detallistas familiares, destacar mercancía de temporada y buscar inquilinos permanentes.
2. Las nuevas formas de venta al detalle tienen una vida más corta; pronto son copiadas y dejan de ser novedosas.
3. La era electrónica ha incrementado de forma importante el crecimiento de la venta al detalle fuera de tiendas. Los consumidores reciben ofertas de venta por correo, televisión, computadoras y teléfonos, y pueden responder de inmediato llamando a un número sin cargo o a través de su computadora.
4. La competencia actual se manifiesta cada vez más entre tipos, o entre diferentes tipos de locales comerciales. Las tiendas de descuento, salas de exhibición por catálogo y tiendas departamentales compiten por los mismos consumidores. La competencia entre las cadenas de supertiendas y las tiendas más pequeñas de propiedad independiente es de las más álgidas. Gracias a su poder de compra al mayoreo, las cadenas obtienen términos más favorables que las tiendas independientes, y la mayor extensión superficial de las cadenas les permite incluir cafés y sanitarios. En muchos lugares, la llegada de una supertienda ha hecho quebrar a las tiendas independientes cercanas. En el negocio de los libros, la llegada de una supertienda Barnes & Noble o Borders Book and Music por lo regular hace que las librerías más pequeñas cierren sus puertas. Sin embargo, no todo son malas noticias para las empresas pequeñas. Muchos detallistas independientes pequeños prosperan porque conocen mejor a sus clientes y les prestan un servicio más personal.

Cronología: La Liga Hanseática, que facilitó el comercio en el norte de Europa y entre el norte de Europa y otras regiones, fue creada por mercaderes alemanes a fines del siglo XII.

5. Los detallistas actuales están desplazándose hacia uno de dos polos: operar como comerciantes masivos o como detallistas especializados. Están surgiendo superpotencias entre los detallistas. Gracias a la superioridad de sus sistemas de información y de su poder de compra, estos detallistas gigantes pueden ofrecer grandes ahorros en los precios.[13] Estas empresas utilizan avanzados sistemas de información de marketing y de logística para proporcionar buen servicio y enormes volúmenes de productos a precios atractivos a gran cantidad de consumidores. De este modo, hacen a un lado a los fabricantes más pequeños, que pasan a depender de un detallista grande y por tanto son en extremo vulnerables, y a los detallistas más pequeños, que simplemente no tienen el presupuesto ni el poder de compra necesarios para competir. Muchos detallistas incluso están dictando lo que deben producir los fabricantes más poderosos; qué precios poner y qué promoción efectuar; cuándo y cómo efectuar embarques; e incluso cómo reorganizarse y mejorar su producción y su gestión. Los fabricantes no tienen muchas opciones: si se niegan podrían perder entre el 10 y el 30% del mercado.

La competencia de los *"category killers"* (eliminadores en categorías) es de las más letales. Detallistas gigantes se concentran en una categoría de producto, como los juguetes (Toys "R" Us), reparaciones caseras (Home Depot), y artículos para oficina (Staples), y se apoderan de la mayor parte de las ventas en la categoría, de modo que obligan a una reducción en el número de fabricantes. Una consecuencia de que Toys "R" Us controle el 20% de las ventas al detalle de juguetes ha sido que seis fabricantes dominen ahora una industria en la que hace 10 años ningún fabricante controlaba más del 5%.

MARKETING PARA EL MILENIO

Las *Studio Stores* de la Warner Brothers obtienen licencia para hacer dinero

En lo que toca a transformar leyendas del cine, la televisión y la música en nuevas e interesantes líneas de productos, Warner Brothers sólo se queda atrás de Disney. Desde ropa hasta accesorios, desde cuadros tomados de dibujos animados hasta regalos y muebles, las *Studio Stores* son "estudios" multicolores pletóricos de rostros conocidos: Bugs Bunny y los demás personajes de Looney Toons, Batman, Rugrats, y Hot Wheels de Mattel.

Warner Brothers, un pionero en la venta al detalle de mercancía relacionada con el entretenimiento, tiene 185 *Studio Stores* en 13 países de todo el mundo. Las *Studio Stores* fuera de Estados Unidos tienen socios mayoritarios que operan el establecimiento. Estas tiendas son una lección acerca de cómo extender una marca mediante licencias.

Los juguetes de la Looney Toon Toy Factory son ubicuos. Gran parte de la mercancía bajo licencia proviene de Giant Merchandising, una subsidiaria de WB, o de la división de productos de consumo de Warner Brothers, que tiene más de 3,700 licenciatarios activos, que incluyen DC Comics, Wizard of Oz, Hanna Barbera y Looney Toons. Los precios en general son de nivel medio, con unos cuantos artículos extremadamente caros para los coleccionistas más fanáticos. Muchos artículos tienen una presentación ingeniosa, como la camiseta que viene empacada en una lata de película. Incluso se han vendido timbres postales de Estados Unidos con la imagen de Bugs Bunny.

Con regularidad se organizan eventos especiales, sobre todo en la tienda líder de la ciudad de Nueva York. David Boreanaz, estrella del popular programa de televisión *Buffy la Cazavampiros*, realizó ahí una presentación personal que atrajo a 3,000 aficionados y agotó las existencias de camisetas de Buffy en dos horas.

Las *Studio Stores* ofrecen un ambiente saturado de energía, entretenimiento para toda la familia y, desde luego, abundante mercancía bajo licencia para llevarse la diversión a casa. Además, las tiendas hacen las veces de persuasivos anuncios de las películas, programas de televisión y música de Warner Brothers.

Fuentes: Sitio Web de Warner Bros., "Warner Bros. Studio Store Throws a Bash to Celebrate Marvin the Martian's 50th Year on Earth", *Business Wire*, 26 de julio de 1998; "Warner Bros. Products and ENIC Announce Partnership", *Business Wire*, 6 de abril de 1998; Dan Fost, "That's Entertainment", *Marketing Tools*, 1o. de junio de 1998, p. 36.

6. Las tiendas departamentales como Sears y Macy's solían ser apreciadas porque no era necesario ir a ningún otro lugar para encontrar lo que uno quería comprar. Gradualmente, las tiendas departamentales han cedido el paso a los centros comerciales, que cuentan con algunas tiendas departamentales, una amplia gama de tiendas de especialidad y abundante espacio para estacionarse. Ahora los supercentros que combinan los comestibles con un amplio surtido de mercancía no comestible (Kmart, Wal-Mart) presentan un formato alternativo para las compras integrales.

7. Los canales de marketing se están manejando y programando de forma cada vez más profesional. Las organizaciones de venta al detalle están diseñando y lanzando nuevos formatos de tiendas dirigidos a grupos con diferentes estilos de vida; no se están limitando a un solo formato, como las tiendas departamentales, sino que están experimentando con una combinación de formatos de venta al detalle. Vea el recuadro de *Marketing para el milenio*, "Las *Studio Stores* de la Warner Brothers obtienen licencia para hacer dinero".

8. La tecnología se está convirtiendo en una herramienta competitiva crítica. Los detallistas están utilizando computadoras para producir mejores pronósticos, controlar los costos de inventarios, ordenar electrónicamente a sus proveedores, enviar correo electrónico entre tiendas e incluso vender a clientes dentro de las tiendas. Ellos están adoptando sistemas de lectura láser en las cajas registradoras,[14] transferencia electrónica de fondos, intercambio electrónico de datos,[15] televisión dentro de la tienda y mejores sistemas para manejo de mercancías.

Un sistema de detección innovador es ShopperTrak, un sistema de tipo radar que contabiliza el tráfico de la tienda. Cuando un Saks Fifth Avenue de Nueva Jersey lo usó, descubrió que había un aumento en los compradores entre las 11 A.M. y las 3 P.M. Para manejar mejor el flujo de compradores, la tienda varió las horas del almuerzo de sus empleados de mostrador. Pier One Imports emplea el mismo sistema para probar el impacto de los anuncios en los diarios sobre el tráfico de la tienda. Según los detallistas, al combinar los datos de tráfico y de ventas, pueden averiguar qué tan hábil es la tienda para convertir a los mirones en compradores.[16]

9. Los detallistas con formatos exclusivos y firme posicionamiento de marca están incursionando cada vez más en otros países.[17] McDonald's, The Limited, Gap y Toys "R" Us han adquirido prominencia global como resultado de su gran habilidad para el marketing. Muchos otros detallistas estadounidenses están cortejando activamente mercados extranjeros para aumentar sus utilidades. Sin embargo, los detallistas estadounidenses están muy rezagados respecto a Europa y el Lejano Oriente en lo que toca a expansión global. Sólo el 18% de los principales detallistas de Estados Unidos opera globalmente, en comparación con el

Cronología: A mediados del siglo XIII, Florencia se convirtió en un importante centro comercial e industrial.

Cronología: Colón llevó granos de cacao, y con ellos el chocolate, a Europa en 1502.

40% de los detallistas europeos y el 31% de los detallistas del Lejano Oriente. Entre los detallistas globales no estadounidenses están Marks and Spencer de la Gran Bretaña, Benetton de Italia, los hipermercados Carrefour de Francia, las tiendas de artículos para el hogar IKEA de Suecia, y los supermercados Yaohan de Japón.[18]

10. Ha habido un incremento marcado en el número de establecimientos que ofrecen un lugar para que la gente se reúna, como cafeterías, locales comerciales de té, bares de jugos, librerías y cervecerías. Las dos librerías Tattered Covered de Denver albergan a más de 250 eventos al año, desde danzas folclóricas hasta reuniones de mujeres. Las cervecerías como Zip City Brewing de Nueva York y Trolleyman Pub de Seattle ofrecen degustaciones y un lugar donde pasar el tiempo. The Discovery Zone, una cadena de espacios para jugar para niños, ofrece sitios cubiertos donde los niños pueden desbocarse sin romper nada y donde los padres pueden disipar sus tensiones y platicar entre sí. Y también están las ahora ubicuas cafeterías y bares de café exprés, como Starbucks, cuyo número ha crecido desde 2,500 en 1989 hasta cerca de 10,000 en 1999.[19] Y Barnes & Noble ha convertido la industria de los libros, que solía ser muy aburrida, en un lugar de reunión divertido:

- **Barnes & Noble** Barnes & Noble, que se ha convertido en el vendedor de libros más grande de Estados Unidos, vende uno de cada ocho libros que se venden en ese país. La empresa alcanzó este tamaño tan impresionante convirtiendo a sus tiendas en sitios atractivos y acogedores que ofrecen eventos comunitarios y literarios, sanitarios públicos, cafés, cuentos para niños, cómodas áreas de lectura, música suave de fondo y un enorme surtido de libros, revistas y música. Barnes & Noble tiene más de 1,000 tiendas en Estados Unidos; aproximadamente la mitad están aisladas, y el resto opera en centros comerciales. La empresa también es un protagonista importante en Internet, detrás sólo de Amazon.com. Su éxito en Web se debe a un atractivo y ágil portal y a sus vínculos con sitios importantes, como AOL y Microsoft Network.[20]

VENTA AL MAYOREO

- La ***venta al mayoreo*** incluye todas las actividades relacionadas con la venta de bienes o servicios a quienes los revenden o los usan en su negocio. La venta al mayoreo excluye a los fabricantes y agricultores porque ellos se dedican primordialmente a la producción, y excluye también a los detallistas.

Los mayoristas (también llamados *distribuidores*) difieren de los detallistas en varios aspectos. En primer lugar, los mayoristas prestan menos atención a la promoción, ambiente y ubicación porque tratan con clientes comerciales, no con los consumidores finales. Segundo, las transacciones al mayoreo suelen ser mayores que las transacciones al detalle, y los mayoristas por lo regular cubren un área comercial más extensa que los detallistas. Tercero, el gobierno trata a los mayoristas y los detallistas de forma diferente en lo tocante a reglamentos e impuestos.

¿Por qué usamos mayoristas? ¿Por qué los fabricantes no venden directamente a los detallistas o a los consumidores finales? En general, se usan mayoristas cuando son más eficientes para desempeñar una o más de las funciones siguientes:

Cronología: En el siglo XV: llegaron a Europa el chocolate, el café, el caucho y el tabaco; los plátanos llegaron del sudeste asiático a América y luego a Europa.

- *Vender y promover:* Los mayoristas aportan una fuerza de ventas que ayuda a los fabricantes a llegar a muchos clientes comerciales pequeños con un costo relativamente bajo. Los mayoristas tienen más contactos, y en muchos casos los compradores confían más en los mayoristas que en un fabricante lejano.
- *Comprar y crear surtidos:* Los mayoristas pueden seleccionar artículos y armar los surtidos que sus clientes necesitan, ahorrándoles un trabajo considerable.
- *Dividir lotes:* Los mayoristas permiten a sus clientes ahorrar porque compran en lotes grandes y los dividen en unidades más pequeñas.
- *Almacenar en bodegas:* Los mayoristas mantienen inventarios, con lo que reducen los costos y riesgos de los inventarios que los proveedores y clientes tendrían que sobrellevar.
- *Transportar:* Los mayoristas a menudo pueden hacer entregas más rápidas a los compradores porque están más cerca de ellos.
- *Financiar:* Los mayoristas financian a los clientes al otorgarles crédito, y a los proveedores, al ordenar con anticipación y pagar sus facturas a tiempo.

- *Asumir riesgos:* Los mayoristas absorben una parte del riesgo al asumir la propiedad y cubrir los costos por hurto, daños, descomposición y obsolescencia.
- *Información de mercado:* Los mayoristas proporcionan información a los proveedores y clientes acerca de las actividades de sus competidores, productos nuevos, cambios de precio, etcétera.
- *Servicios administrativos y asesoría:* Los mayoristas a menudo ayudan a los detallistas a mejorar sus operaciones capacitando dependientes, ayudándoles con el diseño de la tienda y de las exhibiciones y estableciendo sistemas de contabilidad y control de inventarios. Los clientes industriales pueden recibir ayuda en forma de capacitación y servicios técnicos.

CRECIMIENTO Y TIPOS DE VENTA AL MAYOREO

La venta al mayoreo ha crecido en Estados Unidos a una tasa compuesta del 5.8% durante los últimos 10 años.[21] Varios factores explican esto: el crecimiento de fábricas más grandes situadas a cierta distancia de los compradores principales; la producción que se anticipa a los pedidos y no como respuesta a pedidos específicos; un incremento en el número de niveles de productores y usuarios intermedios; y la creciente necesidad de adaptar los productos a las necesidades de los usuarios intermedios y finales en términos de cantidades, presentaciones y formas. Los principales tipos de mayoristas se describen en la tabla 17.4.

El comercio de especias produjo una enorme riqueza. En 1621 especias adquiridas por un equivalente de menos de $300 en las Indias Occidentales se vendían por $2 millones en Europa.

DECISIONES DE MARKETING DE MAYORISTAS

Los mayoristas-distribuidores han enfrentado presiones cada vez mayores en los últimos años por parte de nuevas fuentes de competencia, clientes más exigentes, nuevas tecnologías y más programas de compra directa por parte de los compradores industriales, institu-

TABLA 17.4

Principales tipos de mayoristas

Mayoristas comerciantes: Negocios independientes que asumen la propiedad de la mercancía que manejan. Se les conoce como *intermediarios, distribuidores* o *casas de abasto de fábrica* y pertenecen a dos categorías: de servicio completo y de servicio limitado.

Mayoristas de servicio completo: Mantienen existencias, cuentan con una fuerza de ventas, ofrecen crédito, hacen entregas y proporcionan ayuda administrativa. Hay dos tipos de mayoristas de servicio completo: (1) Los *comerciantes al mayoreo* venden primordialmente a detallistas y prestan toda la gama de servicios. Los *mayoristas de mercancías generales* trabajan varias líneas de productos; los *mayoristas de línea general* sólo trabajan una o dos líneas, y los *mayoristas de especialidad* trabajan sólo una parte de una línea. (2) Los distribuidores *industriales* venden a fabricantes más que a detallistas, y prestan varios servicios, como tener existencias, ofrecer crédito y hacer entregas.

Mayoristas de servicio limitado: Ofrecen menos servicios a los proveedores y clientes. Los *mayoristas de pagar y llevar* trabajan una línea limitada de productos de mucha venta y venden a detallistas pequeños al contado. Los *mayoristas camioneros* trabajan una línea limitada de mercancía semiperecedera a supermercados, tiendas de abarrotes, hospitales, restaurantes, cafeterías de fábricas y hoteles. Los *proveedores intermediarios* operan en industrias a granel, como carbón, madera y equipos pesados. Al recibir un pedido, estas empresas seleccionan un fabricante y éste envía la mercancía directamente al cliente según los términos convenidos y en el plazo convenido. El proveedor intermediario asume la propiedad y el riesgo desde el momento en que se acepta el pedido hasta que se entrega al cliente. Los *operadores a consignación* sirven a detallistas de abarrotes y fármacos, trabajando principalmente artículos no alimenticios. Los operadores envían camiones a las tiendas, donde el personal de entrega prepara exhibiciones, pone precio a la mercancía, la renueva, establece exhibiciones de punto de compra y mantiene registros de inventario. Los operadores a consignación retienen la propiedad de la mercancía y sólo facturan a los detallistas por los artículos que los consumidores adquieren. Las *cooperativas de productores* reúnen productos agrícolas para venderlos en los mercados locales. Las utilidades de la cooperativa se distribuyen a los miembros a fin de año. Los *mayoristas de pedido por correo* envían catálogos a sus clientes detallistas, industriales e institucionales, que describen artículos de joyería, cosméticos, alimentos especializados y otros productos pequeños. Los principales clientes son negocios en zonas pequeñas de las afueras. No se mantiene una fuerza de ventas. Los pedidos se surten y envían por correo, camión u otro medio de transporte.

Corredores y agentes: No son propietarios de la mercancía, y realizan sólo unas cuantas funciones. Su función principal es facilitar la compraventa, por lo cual ganan una comisión del 2 al 6% sobre el precio de venta. Generalmente se especializan por línea de producto o tipo de cliente.

(continúa)

NUCLEO CENTRAL DE INFORMACION REGIONAL
UNIVERSIDAD ARTURO PRAT IQUIQUE - CHILE

TABLA 17.4 (cont.)

Principales tipos de mayoristas

Corredores: Su función principal es juntar a los compradores y vendedores y ayudar en la negociación. La parte que los contrató les paga, y los corredores no mantienen inventarios, no participan en el financiamiento, ni asumen riesgo alguno. Los ejemplos más conocidos son los corredores de comestibles, de bienes raíces, de seguros y de valores.

Agentes: Representan a los compradores o vendedores bajo un régimen más permanente. Los *agentes de fabricantes* representan dos o más fabricantes de líneas complementarias. Un contrato formal por escrito con cada fabricante cubre la política de precios, los territorios, el procedimiento de manejo de pedidos, el servicio de entrega y las garantías, así como tarifas de comisiones. Son comunes en líneas como ropa, muebles y artículos eléctricos. La mayoría de los agentes de fabricantes son negocios pequeños que emplean a unos cuantos vendedores con experiencia. Los *agentes de ventas* tienen autorización contractual para vender toda la producción de un fabricante en áreas como textiles, maquinaria y equipo industrial, hulla y coque, sustancias químicas y metales. Los *agentes de compras* generalmente tienen una relación a largo plazo con los compradores, efectúan compras a su nombre, y a menudo reciben, inspeccionan, almacenan y envían la mercancía a los compradores. Los *comerciantes por comisión* toman posesión física de los productos y negocian ventas. Por lo común, estos agentes no se utilizan bajo un régimen permanente. Son comunes en el comercio agrícola cuando los agricultores no quieren vender su propia producción y no son miembros de una cooperativa.

Sucursales y oficinas de fabricantes y detallistas: Operaciones de venta al mayoreo manejadas por los compradores y vendedores mismos, no por mayoristas independientes. Puede haber sucursales y oficinas distintas dedicadas a ventas o bien a compras. Los fabricantes establecen sucursales y oficinas de ventas para mejorar el control de inventarios, las ventas y la promoción. Las sucursales de ventas mantienen inventarios y se encuentran en industrias como las de madera y equipo y componentes para vehículos. Las *oficinas de ventas* no mantienen inventarios y son comunes en las industrias de mercancías generales y novedades. Las *oficinas de compras* desempeñan una función similar a la de los corredores o agentes, pero forman parte de la organización del comprador. Muchos detallistas establecen oficinas de compras en mercados grandes.

Mayoristas diversos: En ciertos sectores de la economía encontramos unos cuantos tipos especializados de mayoristas que incluyen ensambladores agrícolas (que compran la producción agrícola de muchas granjas), plantas y terminales a granel de petróleo (que consolidan la producción de muchos pozos petroleros) y empresas de subasta (que venden por subasta automóviles, equipos, etc., a distribuidores y otros negocios).

cionales y de venta al detalle grandes. Los mayoristas han tenido que desarrollar respuestas estratégicas apropiadas. Una tendencia importante ha sido la de incrementar la productividad de los activos manejando mejor los inventarios y las cuentas por cobrar. Los mayoristas también han tenido que mejorar sus decisiones estratégicas en cuanto a mercados meta, surtido de productos y servicios, precio, promoción y plaza.

Mercado meta

Nokia Corporation se inició en 1865 fabricando productos de madera; un siglo después, está produciendo teléfonos celulares.

Los mayoristas necesitan definir sus mercados meta: pueden escoger un grupo de clientes al cual dirigirse según su tamaño (p. ej., sólo detallistas grandes) tipo de cliente (p. ej., sólo tiendas de comestibles de consumo frecuente), necesidad de servicio (p. ej., clientes que necesitan crédito) u otros criterios. Dentro del grupo meta, los mayoristas pueden identificar a los clientes más rentables y diseñar ofertas más fuertes para forjar mejores relaciones con ellos. Las opciones incluyen proponer sistemas de pedido automático, organizar sistemas de capacitación y asesoría gerencial, e incluso patrocinar una cadena voluntaria. Otra posibilidad sería desanimar a los clientes menos rentables exigiendo pedidos más grandes o añadiendo cargos extra a los pedidos pequeños.

Surtido de productos y servicios

El "producto" de los mayoristas es su surtido. Los mayoristas están sometidos a fuertes presiones para que trabajen una línea completa y mantengan suficientes existencias para entrega inmediata. Sin embargo, los costos de mantener grandes inventarios pueden acabar con las utilidades. Los mayoristas actuales están reexaminando el número de líneas que deben trabajar y están optando por conservar sólo las más rentables. También están tratando de determinar qué servicios cuentan más para forjar relaciones sólidas con los clientes y cuáles deben eliminarse o por cuáles se debe cobrar. La clave es encontrar una combinación de servicios bien definida que los clientes aprecien.

Decisión de precio

Los mayoristas por lo regular añaden a las mercancías un margen de ganancia que consiste en un porcentaje convencional, digamos un 20%, para cubrir sus gastos. Los gastos podrían ascender al 17% del margen bruto, lo que deja un margen de utilidades de aproximadamente el 3%. En la venta de comestibles al mayoreo el margen de utilidad medio a menudo es de menos del 2%. Los mayoristas están comenzando a experimentar con nuevos enfoques de fijación de precios. Una posibilidad es recortar sus márgenes en algunas líneas con el fin de conseguir nuevos clientes importantes. Los mayoristas piden a sus proveedores un precio especial si pueden convertirlo en una oportunidad para incrementar las ventas del proveedor.

En 1994, una de cada 10 comidas compradas en un restaurante en Estados Unidos se comía en un automóvil.

Decisión de promoción

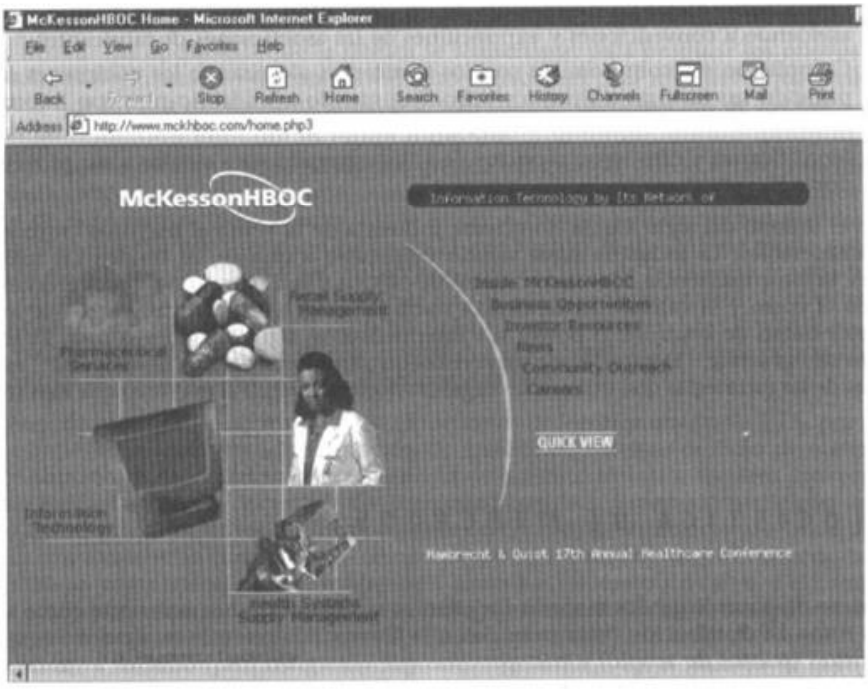
Los mayoristas dependen en primer lugar de su fuerza de ventas para lograr sus objetivos de promoción. Incluso aquí, casi todos los mayoristas consideran que la venta consiste en un solo vendedor que habla con un solo cliente, en lugar de un esfuerzo de equipo por vender, conseguir y atender cuentas importantes. Los mayoristas podrían beneficiarse si adoptan algunas de las técnicas de creación de imagen que usan los detallistas. Es necesario desarrollar una estrategia de promoción general que incluya anuncios en publicaciones del ramo, promoción de ventas, y publicidad. También es necesario usar más los materiales y programas de promoción de los proveedores.

Decisión de la plaza

En el pasado, los mayoristas normalmente se establecían en áreas de renta baja e impuestos bajos y no invertían mucho dinero en sus instalaciones y oficinas. Era común que los sistemas de manejo de materiales y de procesamiento de pedidos se rezagaran respecto a las tecnologías disponibles. Hoy día los distribuidores progresistas han estado mejorando los procedimientos de manejo de materiales y reduciendo los costos mediante la creación de *bodegas automatizadas*, y han mejorado su capacidad de abasto con la ayuda de sistemas de información avanzados. He aquí dos ejemplos:[22]

Una de las zonas de exhibición del Greenwich Millennium Dome es TransAction, que muestra cómo el dinero y las finanzas están cambiando la forma en que vivimos.

- **McKesson** McKesson, el más grande distribuidor de productos farmacéuticos de Estados Unidos y Canadá, mantiene en existencia y controla abastos médicos y farmacéuticos para diversos clientes, que incluyen hospitales, médicos, asilos y farmacias. Sus clientes de farmacia incluyen cadenas de farmacias detallistas (como Rite Aid y CVS), grupos de compra, e independientes. A fin de mejorar su servicio, la empresa ha proporcionado a las farmacias aplicaciones de software para hacer pedidos. Los pedidos enviados por los encargados de la farmacia se surten de inmediato. Un



Portal del sitio Web de McKesson.

trabajador en una bodega de McKesson surte el pedido, y el sistema computarizado crea automáticamente una factura detallada, sella la caja y la transporta a una plataforma de embarque para ser entregada al otro día. El sistema también puede ordenar automáticamente existencias de reabastecimiento a los fabricantes de los fármacos.

- **Grainger** W. W. Grainger, Inc. es uno de los distribuidores comerciales de equipos, componentes y suministros más grandes de Estados Unidos y Canadá. La empresa ofrece más de 200,000 productos a través de 520 sucursales, y ha creado y abastecido un centro de distribución nacional, dos regionales y seis de zona para garantizar la disponibilidad de los productos y un servicio rápido. Los centros de distribución están vinculados por una red satelital que ha reducido el tiempo de respuesta a los clientes y ha incrementado las ventas. Grainger también ofrece un sitio Web que permite hacer pedidos en línea las 24 horas del día.

TENDENCIAS EN LA VENTA AL MAYOREO

Los fabricantes siempre tienen la opción de pasar por alto a los mayoristas y sustituir a los mayoristas ineficientes por otros mejores. Las principales quejas de los fabricantes contra los mayoristas son las siguientes: no promueven agresivamente la línea de productos del fabricante, y actúan más bien como tomadores de pedidos; no mantienen suficiente inventario y eso les impide surtir los pedidos de los clientes con la rapidez deseada; no proporcionan al fabricante información actualizada sobre el mercado, los clientes y la competencia; no atraen a gerentes de alto calibre y no reducen sus propios costos; además, cobran demasiado por sus servicios.

Incluso llegó a parecer que los mayoristas entrarían en una decadencia notable a medida que los fabricantes y detallistas grandes establecían programas agresivos de compra directa. No obstante, los mayoristas alerta se organizaron ante este reto y comenzaron a reorganizar su negocio. Los mayoristas-distribuidores de más éxito adaptaron sus servicios de modo que satisficieran las necesidades cambiantes de sus clientes meta; se dieron cuenta de que tenían que añadir valor al canal y que tenían que reducir sus costos operativos invirtiendo en tecnología de manejo de materiales y sistemas de información más avanzados.

Narus y Anderson entrevistaron a importantes distribuidores industriales e identificaron cuatro formas en que éstos fortalecieron sus relaciones con los fabricantes:

1. Trataron de llegar a un acuerdo claro con sus fabricantes en cuanto a lo que se esperaba de ellos dentro del canal de marketing.
2. Entendieron mejor las necesidades de los fabricantes visitando sus plantas y asistiendo a convenciones y exposiciones de las asociaciones de fabricantes.
3. Cumplieron sus compromisos con los fabricantes alcanzando los volúmenes meta, pagando sus facturas a tiempo y retroalimentando a los fabricantes con información acerca de los clientes.
4. Identificaron y ofrecieron servicios de valor agregado para ayudar a sus proveedores.[23]

En el umbral del siglo XXI, la floreciente industria de la venta al mayoreo enfrenta retos considerables. La industria sigue siendo vulnerable a una de las tendencias más duraderas: la feroz resistencia a los incrementos de precios y la depuración de proveedores con base en el costo y la calidad. La tendencia hacia la integración vertical, en la que los fabricantes tratan de controlar o poseer sus intermediarios, sigue siendo vigorosa. El *Memorándum de marketing*, "Estrategias de mayoristas-distribuidores de alto desempeño", esboza algunas de las estrategias que utilizan las organizaciones de venta al mayoreo que han tenido éxito.

MEMORÁNDUM de marketing

Estrategias de mayoristas-distribuidores de alto desempeño

Lusch, Zizzo y Kenderdine estudiaron a 136 mayoristas de Norteamérica y llegaron a la conclusión de que los más progresistas se están renovando de cinco maneras:

1. *Fortalecen sus operaciones centrales:* Varios mayoristas se han desprendido de operaciones marginales y se han concentrado con fuerza renovada en sus operaciones centrales. Ellos han adquirido tanta habilidad para distribuir su línea de productos que los fabricantes y detallistas no han podido duplicar su eficiencia.
2. *Se expanden hacia mercados globales:* Los mayoristas, sobre todo en los campos químico, electrónico y de computación, se han estado expandiendo no sólo en Canadá y México, sino también en Europa y Asia. Muchos fabricantes prefieren usar estas redes de mayoristas para expandirse en el extranjero, en lugar de establecer sus propias redes.
3. *Hacen más con menos:* Los mayoristas han estado invirtiendo mucho en tecnologías como codificación y lectura de código de barras, bodegas plenamente automatizadas, intercambio electrónico de datos y tecnología de información avanzada. Esto les ha permitido servir a fabricantes y detallistas que no han podido o no han querido efectuar sus propias inversiones.

(continúa)

LOGÍSTICA DE MERCADOS

El proceso de hacer llegar los bienes a los clientes se conoce tradicionalmente como *distribución física*. La distribución física se inicia en la fábrica. Los gerentes escogen un conjunto de bodegas (puntos de acopio) y transportistas que entreguen los productos a sus destinos finales en el tiempo deseado o con el costo total más bajo.

En fechas recientes, la distribución física se ha expandido para dar origen al concepto más amplio de *administración de la cadena de abasto*. La administración de la cadena de abasto se inicia antes de la distribución física: intentos por obtener los insumos correctos (materias primas, componentes y equipo de capital); convertirlos de forma eficiente en productos terminados; y enviarlos a sus destinos finales. Una perspectiva aún más amplia requiere estudiar cómo los proveedores mismos de la empresa obtienen sus insumos, remontándose hasta las materias primas. La perspectiva de cadena de abasto puede ayudar a una empresa a identificar los proveedores y distribuidores superiores y ayudarles a mejorar su productividad, lo que en última instancia reduce los costos de la empresa.

Lamentablemente, la perspectiva de cadena de abasto ve los mercados sólo como puntos de destino. La empresa sería más eficaz si considerara primero la necesidad de su mercado meta y luego diseñara la cadena de abasto hacia atrás a partir de ese punto. Tal perspectiva es la de *logística de mercados*.

- La ***logística de mercados*** implica planear, implementar y controlar los flujos físicos de materiales y productos finales desde los puntos de origen hasta los puntos de uso para satisfacer las necesidades de los clientes de forma rentable.

Esto nos lleva a un examen de la *cadena de demanda*. He aquí algunos ejemplos de razonamiento de cadena de demanda:

- Una empresa de software normalmente considera que su reto es producir y empacar discos de software y manuales y luego enviarlos a los mayoristas, quienes a su vez los envían a los detallistas, y éstos los venden a los clientes. Los clientes llevan el paquete de software a su casa u oficina y cargan el software en su disco duro. La logística de mercados cuestionaría este enfoque. Existen dos sistemas de entrega superiores. El primero implica ordenar el software para que se baje al disco duro del cliente. Como alternativa, el fabricante de la computadora podría cargar el software en la máquina. Ambas soluciones eliminan la necesidad de imprimir, empacar, embarcar y tener en existencia millones de discos y manuales. Las mismas soluciones están disponibles para distribuir música, diarios, juegos de video, películas y otros productos que proporcionan voz, texto, datos o imágenes.
- En cierta época, los consumidores alemanes compraban botellas individuales de bebidas no alcohólicas. Sin embargo, algunos de ellos dijeron estar dispuestos a comprar seis botellas a la vez en un "*six-pack*". Los detallistas también estaban a favor de este enfoque porque las botellas se podrían colocar más rápidamente en los anaqueles, y se comprarían más botellas en cada ocasión. Un fabricante de bebidas gaseosas procedió a diseñar *six-packs* que cupieran en los anaqueles de las tiendas. Luego se diseñaron cajas y plataformas para llevar esos *six-packs* de forma eficiente a las áreas de recepción de la tienda. Las operaciones de la fábrica se rediseñaron para producir los nuevos *six-packs*. El departamento de compras solicitó licitaciones para los nuevos materiales. Una vez que los nuevos *six-packs* salieron al mercado, la participación de los fabricantes en el mercado aumentó de forma sustancial.
- IKEA, la cadena detallista de muebles más grande del mundo, puede vender muebles de buena calidad con un costo mucho más bajo que sus competidores. Los ahorros en costos de IKEA tienen varias fuentes: (1) la empresa compra volúmenes tan grandes de muebles que obtiene precios más bajos; (2) los muebles se diseñan de modo que puedan desarmarse en piezas y así embarcarse con un costo de transporte mucho más bajo; (3) el cliente transporta los muebles a su casa, lo que ahorra costos de entrega; (4) el cliente arma los muebles; y (5) IKEA trabaja con un margen bajo y volumen alto, en contraste con muchos de sus competidores. En total, IKEA puede cobrar 20% menos que sus competidores por muebles comparables.

La tarea de logística de mercados requiere *sistemas de logística integrados* (ILS, por sus siglas en inglés) que incluyen administración de materiales, sistemas de flujo de materiales, y distribución física, apoyados por tecnología de información (IT). Terceros proveedores, como FedEx Logistics Services o Ryder Integrated Logistics, a menudo participan en el diseño o manejo de tales sistemas. Volvo, trabajando con FedEx, estableció una bodega en Memphis con existencias completas de componentes para camionetas. Un concesionario que necesita un componente en una emergencia llama a un número sin cargo, y el componente se envía por avión ese mismo día y se entrega esa noche sea en el aeropuerto o en la oficina del concesionario, o incluso en el sitio de reparación, a la orilla del camino.

Los sistemas de información desempeñan un papel crucial en el manejo de la logística de mercados, sobre todo las computadoras, las terminales de punto de venta, los

(continuación)

4. *Se comprometen con la administración de calidad total.* En lugar de limitarse a medir las ventas y los movimientos de producto, los distribuidores progresistas están comenzando a gestionar los procesos para mejorar los resultados que los clientes perciben. Esto incluye evaluar la calidad de los productos de sus proveedores y así agregar valor. A medida que los mayoristas se acercan al servicio a clientes con cero defectos, los fabricantes y detallistas verán con beneplácito esta tendencia porque contribuye a su propia capacidad para satisfacer a los clientes.
5. *Adoptan una filosofía de apoyo de marketing.* Los mayoristas están reconociendo que su papel no es sólo representar los intereses de los proveedores o los intereses de sus clientes, sino proporcionar apoyo de marketing a ambos, actuando como miembro apreciado de la cadena de valor de marketing.

Fuentes: Robert F. Lusch, Deborah Zizzo y James M. Kenderdine, "Strategic Renewal in Distribution", *Marketing Management* 2, núm. 2 (1993), pp. 20-29. Vea también su *Foundations of Wholesaling —A Strategic and Financial Chart Book*, Distribution Research Program (Norman, OK: College of Business Administration, University of Oklahoma, 1996).

Anuncio de Ryder Integrated Logistics, Inc.

Retos del nuevo milenio: Reducir el analfabetismo, que va en aumento en todo el mundo.

códigos de producto uniformes, el rastreo por satélite, el intercambio electrónico de datos (EDI), y la transferencia electrónica de fondos (EFT). Estos avances han permitido a las empresas hacer promesas como "el producto estará en el muelle 25, mañana a las 10:00 A.M." y controlar tales promesas mediante información. Consideremos los dos ejemplos siguientes:

Cronología: Alrededor del siglo XII, y en parte debido a las Cruzadas, el comercio comenzó a extenderse por todo el mundo y productos e ideas comenzaron a intercambiarse dentro de áreas muy extensas.

- **Supervalu** Supervalu es un importante mayorista–detallista de comestibles no perecederos basado en Eden Prairie, Minnesota, que ha estado experimentando con el "cruce de plataformas": un sistema para transferir productos desde el camión del proveedor, a través del centro de distribución, al camión que irá a la tienda sin colocarlos en depósitos de selección o de reserva. Atraído por la promesa de ahorros en mano de obra y tiempo, Supervalu está manejando por cruce de plataformas varios productos de alto volumen, como productos de papel y algo de leche y pan; cerca del 12% de los comestibles no perecederos ahora se manejan de este modo. En su centro de distribución modelo de alta tecnología en Anniston, Alabama, Supervalu ya se está beneficiando por la eficiencia operativa y la reducción de los costos.[24]
- **Cutter & Buck** Cutter & Buck, Inc. es una empresa de ropa deportiva cara de moda fundada en 1990. En 1993, la empresa ingresó en el mercado de tiendas para golfistas profesionales y tuvo un saludable crecimiento. En 1996 Cutter & Buck se dio cuenta de que tenía un problema con la bodega contratada, el cual se complicó más aún por la falta de bordadores en su personal. Cerca de la mitad de sus prendas tejidas necesitaban bordados especiales, y la logística de tratar con 14 proveedores de bordados distintos presentaba problemas de planeación y control. Por ello, Cutter & Buck hicieron una inversión importante para construir su propia bodega e instalar en ella máquinas bordadoras. La agilización de la producción, sobre todo en el caso de artículos bordados, ha mejorado considerablemente las ventas, y los márgenes de utilidad.[25]

La logística de mercados implica varias actividades. La primera es pronosticar las ventas, pues con base en ello la empresa programa la distribución, la producción y los niveles de inventarios. Los planes de producción indican los materiales que el departamento de compras debe ordenar. Estos materiales llegan a través del transporte de entrada, pasan al área de recepción y se almacenan en el inventario de materias primas. Las materias primas se

convierten en artículos terminados. El inventario de producto terminado es el vínculo entre los pedidos de los clientes y las actividades de fabricación. Los pedidos de los clientes hacen que baje el nivel de inventario de producto terminado, y la actividad de fabricación lo eleva. Los productos terminados salen de la línea de ensamble y pasan a través de las áreas de empaque, almacenamiento en planta, procesamiento en el departamento de embarques, transporte de salida, almacenamiento en el campo, entrega al cliente y servicio al cliente.

La gerencia está preocupada por el costo total de la logística de mercados, que puede ascender al 30 o 40% del costo del producto. En 1993, por ejemplo, las empresas estadounidenses gastaron $670,000 millones de dólares —el 10.5% del PIB— en envolver, empacar, cargar, descargar, clasificar, volver a cargar y transportar mercancías. La industria de los comestibles piensa que puede reducir sus costos operativos anuales en un 10%, lo que equivale a $30,000 millones, modernizando su logística de mercados. Una caja típica de cereal para el desayuno tarda 104 días en llegar de la fábrica al supermercado, pasando a través de un laberinto de mayoristas, distribuidores, corredores y consolidadores.[26] Con ineficiencias como ésta, no es sorprendente que los expertos llamen a la logística de mercados "la última frontera de las economías de costos". La reducción de los costos de logística de mercados permitirá bajar los precios, obtener mayores márgenes de utilidad, o ambas cosas. Sin embargo, aunque el costo de la logística de mercados puede ser alto, un programa bien planeado puede ser una herramienta potente en el marketing competitivo. Las empresas pueden atraer a clientes adicionales ofreciendo mejor servicio, ciclos más cortos o precios más bajos al mejorar la logística de mercados.

Cronología: Orville Wright voló en el primer avión en 1903.

¿Qué sucede si no se organiza debidamente la logística de mercados de una empresa? Las empresas pierden clientes cuando no suministran sus mercancías a tiempo. Kodak lanzó una campaña publicitaria nacional de una nueva cámara instantánea antes de haber entregado suficientes cámaras a las tiendas. Los clientes no pudieron encontrar la cámara y optaron por comprar una cámara Polaroid. Mossimo tuvo que remodelar su sistema de logística para mejorar su desempeño:

- **Mossimo** El diseñador Mossimo Giannulli vende su colección de ropa deportiva de firma a base de mezclilla para hombres y mujeres bajo la marca Mossimo, junto con corbatas para caballero, ropa interior y de baño para dama, y colecciones unisex de lentes. La empresa, con sede en Los Ángeles, vende a tiendas departamentales y de especialidad en todo el territorio de Estados Unidos. Hace poco, en un intento por reducir los elevados gastos fijos y concentrarse en el diseño, Mossimo vendió su subsidiaria de serigrafía, Giannico, a Winterland, un productor de ropa bajo licencia y de marca privada con sede en San Francisco. Como parte del trato, Winterland fabricará todas las camisetas y sudaderas de Mossimo. El convenio beneficia a ambas partes. Los equipos de vanguardia, bodegas y sistema de inventarios computarizados desarrollado por Giannico servirán de forma más eficiente a una operación de mayor tamaño como es Winterland, que produce bajo licencia ropa para muchos grupos musicales, incluidos los Backstreet Boys, Eric Clapton y Led Zeppelin.[27]

OBJETIVOS DE LA LOGÍSTICA DE MERCADOS

Muchas empresas plantean su objetivo de logística de mercados como "hacer llegar la mercancía correcta a los lugares correctos en el momento oportuno y con el costo más bajo posible". Lamentablemente, este objetivo no ofrece pautas prácticas. Ningún sistema de logística de mercados puede maximizar el servicio a clientes y al mismo tiempo minimizar el costo de distribución. Lo primero implica grandes inventarios, transporte superior y múltiples bodegas, todo lo cual eleva los costos de logística de mercados.

Una empresa no puede alcanzar la eficiencia en logística de mercados pidiendo a cada gerente que minimice sus costos de logística. Los costos de logística de mercados interactúan y a menudo tienen una relación inversa. Por ejemplo:

El gerente de tráfico prefiere el transporte ferroviario al embarque aéreo porque cuesta menos. Sin embargo, dado que los trenes son más lentos, el embarque por ferrocarril inmoviliza capital de trabajo durante más tiempo, retrasa los pagos de los clientes y podría hacer que los clientes compren a competidores que ofrecen un servicio más rápido.

El departamento de embarque utiliza cajas baratas para minimizar los costos de envío. Ello da pie a una mayor proporción de mercancía dañada y de molestia para los clientes.

El gerente de inventarios prefiere mantener niveles de inventarios bajos. Esto incrementa los casos de existencias agotadas, pedidos pendientes, papeleo, series de producción especiales y embarques por vía rápida, más costosos.

Dado que las actividades de logística de mercados implican importantes concesiones, es preciso tomar las decisiones con base en el sistema total. El punto de partida es un estudio de lo que los clientes requieren y lo que la competencia ofrece. A los clientes les interesa la entrega a tiempo, la disposición del proveedor a satisfacer necesidades de emergencia, un manejo cuidadoso de la mercancía, y la disposición del proveedor a aceptar devoluciones de productos defectuosos y reabastecerlos con rapidez.

Por tanto, la empresa debe investigar la importancia relativa de estas prestaciones de servicio. Por ejemplo, el tiempo del servicio de reparación es muy importante para quienes compran copiadoras. Xerox desarrolló una norma de prestación de servicio que "puede poner en operación cualquier máquina descompuesta en cualquier lugar del territorio continental de Estados Unidos en un plazo de tres horas después de recibirse una solicitud de servicio". Luego, Xerox diseñó una división de servicio con personal, piezas y locales que pudiera cumplir con esa promesa.

New Millennium Consulting, un servicio de telecomunicaciones, ofrece servicios tanto de consultoría como de apoyo continuo a clientes para ayudarles a diseñar e implementar sistemas telefónicos, de centro de llamadas, de correo de voz, de respuesta interactiva por voz, y de videoconferencias.

La empresa también debe considerar las normas de servicio de sus competidores, pues normalmente querrá igualar o exceder el nivel de servicio de los competidores. Sin embargo, el objetivo es maximizar las utilidades, no las ventas, por lo que la empresa debe examinar los costos de proporcionar niveles más altos de servicio. Algunas empresas ofrecen menos servicio y cobran un precio más bajo. Otras empresas ofrecen más servicio y cobran un precio superior.

En última instancia, la empresa debe prometer algo al mercado. Coca-Cola quiere "poner Coca-Cola al alcance del deseo". Algunas empresas van más lejos aún, y definen normas para cada factor de servicio.

> Un fabricante de electrodomésticos estableció las siguientes normas de servicio: entregar al menos el 95% de los pedidos del distribuidor en menos de siete días después de haber recibido el pedido, surtir los pedidos del distribuidor con una exactitud del 99%, contestar en menos de tres horas las consultas de los distribuidores en cuanto al estado de sus pedidos, y asegurarse de que los daños a la mercancía en tránsito no excedan el 1%.

Dados los objetivos de logística de mercados, la empresa debe diseñar un sistema que minimice el costo de alcanzar esos objetivos. Cada posible sistema de logística de mercados dará pie al siguiente costo:

$$L = T + FA + VA + P$$

donde L = costo total de logística de mercados del sistema propuesto
T = costo total de transporte del sistema propuesto
FA = costo fijo de almacenaje total del sistema propuesto
VA = costo variable de almacenaje total (incluidos inventarios) del sistema propuesto
P = costo total de ventas perdidas debido al retraso de entrega promedio con el sistema propuesto

Para escoger un sistema de logística de mercados es preciso examinar el costo total (L) asociado a diferentes sistemas propuestos y seleccionar el sistema que lo minimice. Si es difícil medir P, la empresa deberá tratar de minimizar $T + FA + VA$ para un nivel dado de servicio a clientes.

Rural Connections se fusionó con Millennium Communications, Inc., para crear MILLCOMM, un servicio de Internet mejorado que ofrece mayor velocidad, acceso e información.

DECISIONES DE LOGÍSTICA DE MERCADOS

Es preciso tomar cuatro decisiones principales en lo tocante a logística de mercados: (1) ¿cómo deben manejarse los pedidos? (procesamiento de pedidos); (2) ¿dónde deben estar las existencias? (almacenamiento); (3) ¿qué nivel de existencias debe mantenerse? (inventarios); y (4) ¿cómo debe enviarse la mercancía? (transporte).

Procesamiento de pedidos

Casi todas las empresas actuales están tratando de acortar el *ciclo de pedido a pago*, es decir, el tiempo que transcurre entre la recepción de un pedido, la entrega de la mercancía y el pago. Este ciclo abarca muchos pasos, que incluyen la transmisión del pedido por parte del vendedor, la captura del pedido y la verificación de crédito del cliente, la programación de inventarios y producción, el embarque del pedido, la facturación y la factura, y la recepción del pago. Cuanto más tarde este ciclo, menor será la satisfacción del cliente y menores serán las utilidades de la empresa. No obstante, las empresas están logrando grandes avances. Por ejemplo, General Electric opera un sistema de información que verifica la situación de crédito del cliente en el momento de recibir un pedido, y determina si los artículos están en existencia y dónde están. La computadora emite una orden de embarque, prepara una factura para el cliente, actualiza los registros de inventario, envía una orden de producción para reabastecer las existencias, y avisa al representante de ventas que el pedido del cliente ya va en camino: todo en menos de 15 segundos.

- **Sara Lee** Sara Lee Branded Apparel, una división de la gigantesca Sara Lee Corporation, dice que la disposición de Dayton Hudson a compartir información con sus proveedores distingue a esa empresa de sus competidores. El Global Merchandising System (GMS) de Dayton es un sistema de cadena de abasto con más de 60 aplicaciones, que incluyen pronósticos, pedidos y análisis de tendencias. Una empresa de Dayton, como Target, puede ordenar cierto número de sudaderas de Sara Lee Branded Apparel, sin especificar más que el estilo. A medida que se acerca la fecha de entrega, Target analiza tendencias en cuanto a colores y tallas. Con base en esos pronósticos, Sara Lee fabrica lotes de prueba, y Target comienza a venderlos. Si los clientes compran más sudaderas color azul marino, Target ajusta su pedido. El resultado es que tanto Sara Lee como Target tienen menos mercancía en inventario y menos saldos.[28]

Almacenamiento

Millennium Chemicals, Inc., un distribuidor internacional, es el productor de trementina más grande del mundo.

Toda empresa tiene que almacenar productos terminados en tanto se venden, porque los ciclos de producción y de consumo rara vez son idénticos. La función de almacenamiento ayuda a suavizar las discrepancias entre la producción y las cantidades que el mercado desea. La empresa debe decidir en cuántos lugares tendrá existencias. Si tiene existencias en más sitios, la empresa podrá entregar productos a los clientes con mayor rapidez, pero ello también implica costos de almacenamiento más altos.

Una parte del inventario se mantiene en la planta o cerca de ella, y el resto se sitúa en bodegas en otros lugares. La empresa podría poseer bodegas privadas y también arrendar espacio en bodegas públicas. Las *bodegas de almacenamiento* retienen mercancías durante periodos de moderados a largos. Las *bodegas de distribución* reciben mercancía de diversas plantas de la empresa y proveedores y las sacan lo antes posible. Por ejemplo, después de que National Semiconductor clausuró sus seis bodegas de almacenamiento y estableció una bodega de distribución central en Singapur, su tiempo de entrega estándar se redujo en un 47%, sus costos de distribución bajaron en un 2.5%, y sus ventas se incrementaron en un 34%.[29]

Las antiguas bodegas de varios pisos con elevadores lentos y procedimientos de manejo de materiales ineficientes están enfrentando la competencia de *bodegas automatizadas* más modernas, de un solo piso, que tienen sistemas de manejo de materiales avanzados bajo el control de una computadora central. La computadora lee los pedidos de las tiendas y dirige montacargas y grúas eléctricas para que recojan la mercancía según códigos de barras, la lleven a las plataformas de carga y generen facturas. Estas bodegas han reducido las lesiones de los trabajadores, los costos de mano de obra, el robo y las roturas, y han mejorado el control de inventarios. Cuando la Helene Curtis Company sustituyó sus seis bodegas anticuadas por una nueva instalación de $32 millones de dólares, redujo sus costos de distribución en un 40%.[30]

Inventarios

En el nuevo milenio, la ceguera causada por la edad podrá ser cosa del pasado gracias a nuevas técnicas como la cirugía con láser y nuevos fármacos sensibles a la luz.

Los niveles de inventarios representan una importante decisión de logística de mercados. A los vendedores les gustaría que su empresa mantenga suficientes existencias para surtir de inmediato todos los pedidos de los clientes. Sin embargo, esto no resulta económico. *Los costos de inventarios se incrementan exponencialmente a medida que el nivel de servicio a clientes se acerca al 100%.* La gerencia necesitaría saber qué tanto aumentarán las ventas y las utilidades como resultado de mantener inventarios más grandes y prometer tiempos de surtido de pedidos más cortos, para luego tomar una decisión.

Las decisiones en materia de inventarios implican saber cuándo ordenar y cuánto ordenar. A medida que bajan los inventarios, la gerencia necesita saber en qué punto debe emitir una nueva orden. Este nivel de existencias se denomina *punto de pedido* (o *de reorden*). Un punto de reorden de 20 implica que debe resurtirse cuando las existencias bajen a 20 unidades. El punto de pedido debe equilibrar el riesgo de que se agoten las existencias y los costos de mantener existencias excesivas.

La otra decisión se refiere a cuánto ordenar. Cuanto mayor sea la cantidad ordenada, con menor frecuencia habrá que hacer un pedido. La empresa necesita equilibrar los costos de procesamiento de pedidos y los costos de inventarios. Los *costos de procesamiento de pedidos* de un fabricante constan de *costos de preparación* y *costos de operación* (los costos de operar cuando se está en producción) del artículo. Si los costos de preparación son bajos, el fabricante puede producir el artículo con frecuencia, y el costo promedio unitario será estable e igual a los costos de operación. En cambio, si los costos de preparación son altos, el fabricante puede reducir el costo promedio unitario produciendo un lote grande y manteniendo más inventarios.

En el milenio que termina, la viruela se ha logrado erradicar; la poliomielitis puede ser la primera enfermedad que se logre erradicar en el nuevo milenio.

Los costos de procesamiento de pedidos se deben comparar con los *costos de mantenimiento de inventarios*. Cuanto mayores sean las existencias promedio, mayores serán los costos de mantenimiento de inventarios. Estos costos incluyen cargos por almacenamiento, costo de capital, impuestos y seguros, y depreciación y obsolescencia. Los costos de mantenimiento podrían ascender al 30% del valor del inventario. Esto implica que los gerentes de marketing que quieran que su empresa mantenga inventarios más grandes tendrán que demostrar que esos inventarios producen una utilidad bruta incremental que excede los costos de mantenimiento de inventarios incrementales.

La cantidad óptima de pedido puede determinarse observando cómo se suman los costos de procesamiento de pedidos y de mantenimiento de inventarios con diferentes niveles de pedido. La figura 17.2 muestra que el costo de procesamiento de pedido por unidad disminuye al aumentar el número de unidades ordenadas, porque los costos del pedido se reparten entre más unidades. Los costos por mantenimiento en inventarios por unidad aumentan al aumentar el número de unidades ordenadas porque cada unidad permanece más tiempo en inventarios. Las dos curvas de costos se suman verticalmente para dar una curva de costo total. El punto más bajo de la curva de costo total se proyecta sobre el eje horizontal para encontrar la cantidad óptima de pedido, Q^*.[31]

Los *métodos de producción justo a tiempo* (JIT) prometen modificar las prácticas de planeación de inventarios. La producción justo a tiempo consiste en hacer que los insumos lleguen a la fábrica al mismo ritmo que se necesitan. Si los insumos son confiables, el fabricante podrá mantener niveles mucho más bajos de inventarios y aun así cumplir con las normas de surtido de pedidos de los clientes. Considere el siguiente ejemplo:

- **Tesco** Tesco, la cadena de supermercados más grande de la Gran Bretaña, estableció un innovador sistema de logística de mercados. La gerencia de Tesco quería reducir considerablemente el costoso espacio de almacenamiento en trastienda, y lo logró concertando entregas dos veces al día de existencias para reabastecimiento. Por lo regular se habrían necesitado tres camiones distintos para entregar productos congelados, productos refrigerados y productos normales en cada viaje. La empresa diseñó camiones nuevos con tres compartimentos para llevar los tres tipos de mercancía.

Se espera que la emigración de pueblos continúe en el nuevo milenio, sobre todo en las zonas inestables del mundo.

Transporte

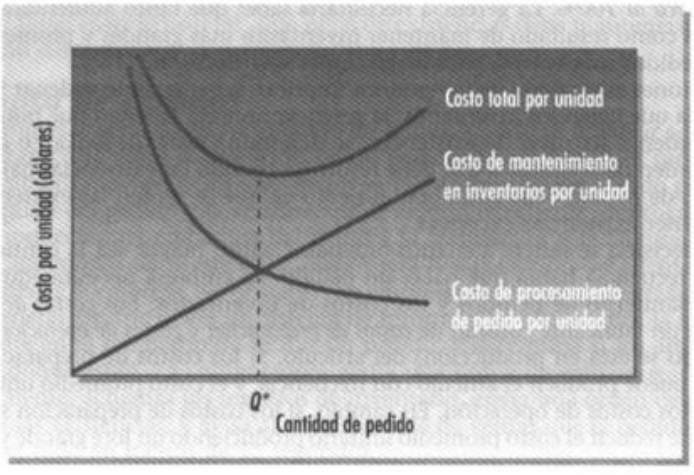
La gente de marketing tiene que ocuparse de decisiones de transporte. Las decisiones en cuanto a transporte afectarán los precios de los productos, el desempeño en la entrega a tiempo, y la condición de la mercancía al llegar, todo lo cual influye en la satisfacción del cliente.

Al enviar mercancía a bodegas, distribuidores y clientes, la empresa puede escoger entre cinco modos de transporte: ferrocarril, aire, camión, vía acuática y tubería. Los transportistas toman en cuenta criterios como rapidez, frecuencia, confiabilidad, capacidad, disponibilidad, rastreabilidad y costo. En lo tocante a rapidez, el transporte aéreo y por camión son los principales contendientes. Si la meta es un costo bajo, los modos más económicos son el agua y las tuberías.

Cada vez es más frecuente que quienes embarcan mercancías combinen dos o más modos de transporte, gracias al uso de contenedores. El *uso de contenedores* consiste en colocar la mercancía en cajas o remolques que se pueden transferir con facilidad entre dos modos de transporte. El término *por vía terrestre* o *por tierra* (*piggyback*) describe el uso de ferrocarriles y camiones; el término *fishyback* alude al transporte por agua y en camiones; *trainship* significa

FIGURA 17.2

Determinación de la cantidad óptima de pedido



transporte por agua y ferrocarril; y *airtruck* corresponde al transporte por aire y en camiones. Cada modo coordinado ofrece ventajas específicas. Por ejemplo, el transporte *piggyback* es más económico que el uso exclusivo de camiones, y sin embargo ofrece flexibilidad y comodidad.

Al decidir qué modos de transporte usarán, quienes embarcan mercancías pueden escoger entre transportistas privados, por contrato y comunes. Si la empresa tiene su propia flotilla de camiones o aviones, se convierte en un *transportista privado*. Un *transportista por contrato* es una organización independiente que vende servicios de transporte a otros bajo un régimen de contrato. Un *transportista común* presta servicios entre puntos predeterminados con un itinerario y programa fijos y está disponible para todos los que quieran embarcar mercancías, con tarifas estándar.

Southland, Nueva Zelanda, uno de los lugares del planeta en los que primero amanece, preparó una celebración especial del milenio para dar la bienvenida al año 2000.

LECCIONES DE ORGANIZACIÓN EN MATERIA DE LOGÍSTICA DE MERCADOS

La experiencia con la logística de mercados ha enseñado a los ejecutivos varias lecciones. La primera es que las empresas deben nombrar a un vicepresidente senior que sea el único punto de contacto para todos los elementos de logística. Este ejecutivo debe ser responsable del desempeño logístico según criterios tanto de costo como de satisfacción del cliente. El objetivo es manejar la logística de modo que cree una alta satisfacción en el cliente con un costo razonable. He aquí dos ejemplos:

- **Darigold** Darigold Inc., una cooperativa lechera con oficinas centrales en Seattle, es el principal procesador de leche y productos lácteos del Noroeste de Estados Unidos. La empresa convierte leche cruda en productos que pueden venderse en los mercados nacionales e internacionales. Darigold maneja 100 millones de líneas de pedido al año y sus requisitos de fijación de precios son complejos. George Ryerson, el director de sistemas de información de Darigold, implementó un nuevo sistema de software que transformó su sistema de procesamiento de pedidos y al mismo tiempo mejoró el servicio a clientes, reduciendo el tiempo medio desde la recepción de un pedido hasta la validación del embarque, que era de una a ocho horas, ¡a entre cinco y diez minutos! Él estima que la mejora en la eficiencia compensará con creces el costo del software.[32]
- **Sears** Sears, Roebuck & Company posee una enorme empresa de crédito llamada Sears Credit, la cual da servicio a más de 60 millones de tarjetahabientes y representa más del 50% de toda la mercancía que se vende en las tiendas Sears. A fin de mejorar el servicio a clientes, Sears formó una alianza estratégica con Total Systems Services (TSYS), un servicio de procesamiento de tarjetas de crédito independiente. Alan J. Lacy, presidente de Sears Credit, hizo hincapié en la capacidad de TSYS para rastrear cuentas morosas con mayor rapidez y eficacia, mejorando así las cobranzas. Lacy sabe bien que una revisión constante de la logística —sea cual sea el tamaño del negocio— puede mejorar las utilidades.[33]

Las estrategias de logística de mercados se deben derivar de las estrategias de negocios, no sólo de consideraciones de costos. El sistema de logística debe hacer uso intensivo de información y establecer vínculos electrónicos entre todas las partes importantes. Por último, la empresa debe establecer sus metas de logística de modo que igualen o superen las normas de servicio de los competidores, y en su establecimiento deben participar miembros de todos los equipos pertinentes del proceso de planeación.

RESUMEN

1. La venta al detalle incluye todas las actividades que intervienen en la venta de bienes o servicios directamente a los consumidores finales para su uso personal no comercial. Los detallistas pueden entenderse en términos de venta al detalle en tiendas, venta al detalle fuera de tiendas, y organizaciones de venta al detalle.
2. Al igual que los productos, los tipos de tiendas de venta al detalle pasan por etapas de crecimiento y decadencia. A medida que las tiendas existentes ofrecen más servicios para seguir siendo competitivas, sus costos y precios suben, lo que abre la puerta a nuevas formas de venta al detalle que ofrecen una combinación de mercancía y servicios a precios más bajos. Los principales tipos de tiendas de venta al detalle son las tiendas de especialidad; tiendas departamentales; supermercados; tiendas de productos de consumo frecuente; tiendas de descuento; detallistas de precio reducido (locales comerciales de fábrica, detallistas de precio reducido independientes, y clubs de bodega); supertiendas (tiendas de combinación e hipermercados); y salas de exhibición por catálogo.

3. Aunque casi todos los bienes y servicios se venden a través de tiendas, la venta al detalle fuera de tiendas ha estado creciendo a un ritmo mucho mayor que la venta al detalle en tiendas. Los principales tipos de venta al detalle fuera de tiendas son la venta directa (venta uno a uno, venta en tertulias de uno a muchos, y marketing de redes multinivel); marketing directo; expendio automático; y servicios de compra.
4. Aunque muchas tiendas de venta al detalle son independientes, un número cada vez mayor pertenece a alguna forma de venta al detalle corporativa. Las organizaciones de venta al detalle logran muchas economías de escala, como mayor poder de compra, más amplio reconocimiento de marca, y empleados mejor capacitados. Los principales tipos de detallistas corporativos son las cadenas de tiendas corporativas, cadenas voluntarias, cooperativas de detallistas, cooperativas de consumidores, organizaciones de franquicia y conglomerados de comerciantes.
5. Al igual que todas las empresas que hacen marketing, los detallistas deben preparar planes de marketing que incluyen decisiones acerca de mercados meta, surtido y obtención de productos, servicios y ambiente de la tienda, precio, promoción y plaza. Tales decisiones deben tomar en cuenta las principales tendencias en la venta al detalle.
6. La venta al mayoreo incluye todas las actividades que tienen que ver con la venta de bienes o servicios a quienes los adquieren para revenderlos o para usarlos en su negocio. Los fabricantes utilizan mayoristas porque éstos pueden desempeñar algunas funciones mejor y de forma más económica que los fabricantes. Tales funciones incluyen, entre otras, venta y promoción, compra y formación de surtidos, división de lotes, almacenamiento, transporte, financiamiento, aceptación de riesgos, diseminación de información del mercado y prestación de servicios gerenciales y consultoría.
7. Hay cuatro tipos de mayoristas: comerciantes mayoristas (mayoristas de servicio completo como los comerciantes al mayoreo y los distribuidores industriales, y mayoristas de servicio limitado como los mayoristas de pagar y llevar, mayoristas camioneros, proveedores intermediarios, operadores a consignación, cooperativas de productores y mayoristas de venta por correo); corredores y agentes (que incluyen agentes de fabricantes, agentes de venta, agentes de compra y mercaderes a comisión); sucursales de ventas, oficinas de ventas y oficinas de compras de fabricantes y detallistas; y mayoristas diversos como ensambladores agrícolas y empresas de subasta.
8. Al igual que los detallistas, los mayoristas deben tomar decisiones en cuanto a mercados meta, surtidos de productos y servicios, precio, promoción y plaza. Los mayoristas de más éxito son los que adaptan sus servicios de modo que satisfagan las necesidades de sus proveedores y de sus clientes meta, reconociendo que existen para agregar valor al canal.
9. Quienes producen bienes físicos y servicios deben decidir qué logística de mercados —la mejor manera y almacenar y trasladar sus bienes y servicio a los mercados de destino— utilizarán. La tarea logística consiste en coordinar las actividades de proveedores, agentes de compras, fabricantes, mercadólogos, miembros del canal y clientes. Se han logrado importantes ganancias en eficiencia logística gracias a los adelantos en la tecnología de información. Aunque el costo de la logística de mercados puede ser alto, un programa bien planeado puede ser una herramienta potente en el marketing competitivo. La meta final de la logística de mercados es satisfacer las necesidades de los clientes de forma eficiente y rentable.

APLICACIONES

CONCEPTOS DEL CAPÍTULO

1. Identifique un detallista importante en cada una de las categorías de nivel de servicio que siguen e indique si su surtido de productos es profundo, amplio, o mixto. Analice la estrategia de posicionamiento general que se usa en cada nivel. *Detallistas de tienda:* tienda de especialidad, tienda departamental, comerciante masivo, supermercado, tienda combinada, hipermercado, tienda de descuento, sala de exhibición por catálogo. *Detallistas fuera de tiendas:* Ventas directas, ventas por correo, compras en casa, máquinas vendedoras automáticas, servicio de compras. *Organizaciones de venta al detalle:* cadena corporativa, cadena voluntaria, cooperativa de detallistas, cooperativa de consumidores, organización de franquicia, cadena de comerciantes.

2. Aplique el concepto de rueda de ventas al detalle al negocio del corretaje. ¿Cómo se inició esta industria? ¿Cómo ha cambiado y evolucionado al paso de los años? ¿Qué posición ocupa ahora la industria?

3. El costo de mantenimiento de inventarios de una empresa es del 30%. Un gerente de marketing quiere que su empresa incremente su inversión en inventarios de $400,000 a $500,000, pues cree que esto incrementará las ventas en $120,000, al aumentar la lealtad de los clientes y el servicio. Las utilidades brutas de las ventas son del 20%. ¿Conviene a la empresa incrementar su inversión en inventarios?

MARKETING Y PUBLICIDAD

Figura 1

1. La Figura 1 muestra un anuncio de Omron que apareció en una publicación de negocios de circulación nacional. Uno de los productos que se mencionan es un sistema de cómputo de punto de venta para manejar los pedidos de comestibles y pagos de un restaurante. ¿Cuál de las cuatro principales decisiones de logística de mercados está apoyando este sistema Omron? ¿Por qué un restaurante habría de necesitar ayuda con esta cuestión de logística? ¿Cómo podrían beneficiarse los clientes si el restaurante instalara este sistema Omron?

EL ENFOQUE TECNOLÓGICO

Las ventas de liquidación son una buena forma en que los detallistas pueden rebajar el inventario en exceso y vender artículos rápidamente para que cedan su lugar a mercancía nueva. Sin embargo, ¿cómo hacen los detallistas fuera de tiendas para comunicar el mensaje a sus clientes? El detallista por catálogo Land's End promueve sus rebajas de tres formas. Primera, cada cierto tiempo se envían catálogos de excedentes llenos de gangas. Segunda, dos veces a la semana se publican listas de artículos rebajados en el sitio Web de Land's End, y se invita a los clientes a comprar con un clic del ratón. Tercera, la empresa invita a

los clientes a suscribirse a un boletín semanal de excedentes que se entrega por correo electrónico.

Para ver cómo Land's End realiza ventas de liquidación en el ciberespacio, visite su sitio Web (www.landsend.com). Explore el portal y luego haga clic en la sección de excedentes (*overstock*). Después de estudiar las listas de liquidación que se publican dos veces por semana, lea la información acerca de cómo suscribirse al boletín Overstocks Newsletter. ¿Qué estrategia general de fijación de precios está usando Land's End? ¿Por qué la empresa querría enviar por correo electrónico boletines de rebajas además de publicar listas de artículos rebajados en su sitio Web dos veces por semana? ¿Por qué habrían de querer suscribirse los clientes? ¿Por qué la empresa imprime un catálogo de excedentes además de publicar información sobre rebajas en su sitio Web?

MARKETING PARA EL MILENIO

Las tiendas de especialidad que venden mercancía bajo licencia se cuentan actualmente entre las estrellas más brillantes del firmamento de las ventas al detalle. Considere las *Studio Stores* de Warner Brothers, una cadena de 185 locales que operan en Estados Unidos y otros 12 países. Puede darse una idea del divertido ambiente de las tiendas si visita el sitio Web de la cadena (www.studiostores.warnerbros.com/), donde Bugs Bunny y otros personajes hacen piruetas en páginas llenas de mercancía bajo licencia para niños y adultos, regalos y el hogar. ¿Cómo se benefician los poseedores de las licencias de la forma en que las *Studio Stores* de la Warner Brothers exhiben y venden su mercancía? ¿Cómo se beneficia Warner Brothers de la asociación con personajes bajo licencia tan conocidos?

USTED ES EL MERCADOLOGO: PLAN DE MARKETING DE SONIC

Los detallistas y mayoristas desempeñan un papel crucial en la estrategia de marketing debido a sus relaciones con el consumidor final. Por esta razón, los fabricantes necesitan manejar eficazmente sus relaciones con estos intermediarios del canal de marketing.

Usted está encargado de manejar el canal para los equipos de sonido modulares de Sonic, y ello incluye las relaciones con mayoristas y detallistas. Examine otra vez la situación actual de la empresa, sobre todo su situación y planes de distribución, y luego conteste las siguientes preguntas acerca del trabajo con mayoristas y detallistas:

- *Idealmente, ¿a qué tipos de detallistas debe acercarse Sonic para que trabajen sus productos? ¿Qué beneficios y desventajas implica la venta a través de esos detallistas?*
- *De las tiendas que actualmente trabajan los productos de Sonic, ¿qué tipos de detallistas parecen estar volviéndose más populares, y cuáles se están volviendo menos populares?*
- *¿Qué tendría que hacer Sonic para que los detallistas de su lista ideal trabajen sus productos? ¿Es esto prioritario para Sonic?*
- *¿Qué papel deben desempeñar los mayoristas en la estrategia de distribución de Sonic? ¿Por qué?*

Ahora que ha examinado las oportunidades de venta al detalle y al mayoreo de Sonic y ha considerado el efecto sobre sus planes y metas de marketing, resuma sus planes y conclusiones en un plan de marketing por escrito.

NOTAS

1. William R. Davidson, Albert D. Bates, y Stephen J. Bass, "Retail Life Cycle", *Harvard Business Review* (noviembre-diciembre de 1976), pp. 89-96.
2. Stanley C. Hollander, "The Wheel of Retailing", *Journal of Marketing*, julio de 1960, pp. 37-42.
3. Bill Saporito, "And the Winner Is Still... Wal-Mart", *Fortune*, 2 de mayo de 1994, pp. 62-70; Lorrie Grant, "An Unstoppable Marketing Force: Wal-Mart Aims for Domination of the Retail Industry-Worldwide", *USA Today*, 6 de noviembre de 1998, p. B1.
4. Hoover's Company Capsules, 1999.

5. Laurence H. Wortzel, "Retailing Strategies for Today's Marketplace", *Journal of Business Strategy*, primavera de 1987, pp. 45-56.
6. Vea Michael Treacy y Fred Wiersema, "Customer Intimacy and Other Discipline Values", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1993, pp. 84-93.
7. Si desea una exposición más amplia, vea Philip Kotler, "Atmospherics as a Marketing Tool", *Journal of Retailing*, invierno de 1973-1974, pp. 48-64; y Mary Jo Bitner, "Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees", *Journal of Marketing*, abril de 1992, pp. 57-71. Vea también B. Joseph Pine II y James H. Gilmore, *The Experience Economy* (Boston: Harvard Business School Press, 1999).
8. Shannon Stevens, "The Return of Red Lobster", *American Demographics*, octubre de 1998; Chelsea J. Carter, "Theme Restaurants Face Trouble", Associated Press, 17 de diciembre de 1998.
9. Sitio Web de Mall of America; Kristen Ostendorf, "Not Wed to Tradition", Gannett News Service, 5 de enero de 1998.
10. Frank Feather, *The Future Consumer* (Toronto: Warwick Publishing, 1994), p. 171. Vea también Stephen J. Hoch, Xavier Dreeze y Mary E. Purk, "EDLP, Hi-Lo, and Margin Arithmetic", *Journal of Marketing*, octubre de 1994, pp. 1-15.
11. R. L. Davies y D. S. Rogers, eds., *Store Location and Store Assessment Research* (Nueva York: John Wiley, 1984).
12. Vea Sara L. McLafferty, *Location Strategies for Retail and Service Firms* (Lexington, MA: Lexington Books, 1987).
13. Jay L. Johnson, "Supercenters: An Evolving Saga", *Discount Merchandiser*, abril de 1995, pp. 26-30.
14. Vea Catherine Yang, "Maybe They Should Call Them "Scammers", *Business Week*, 16 de enero de 1995, pp. 32-33; Ronald C. Goodstein, "UPC Scanner Pricing Systems: Are They Accurate?" *Journal of Marketing*, abril de 1994, pp. 20-30.
15. Si desea una lista de los factores clave para el éxito con un sistema de EDI, vea R. P. Vlosky, D. T. Wilson y P. M. Smith, "Electronic Data Interchange Implementation Strategies: A Case Study", *Journal of Business & Industrial Marketing* 9, núm. 4 (1994): 5-18.
16. "Business Bulletin: Shopper Scanner", *Wall Street Journal*, 18 de febrero de 1995, p. A1.
17. Si desea un análisis más amplio de las tendencias en la venta al detalle, vea Louis W. Stern y Adel I. El-Ansary, *Marketing Channels*, 5a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1996).
18. Shelley Donald Coolidge, "Facing Saturated Home Markets, Retailers Look to Rest of World", *Christian Science Monitor*, 14 de febrero de 1994, p. 7; Carla Rapoport con Justin Martin, "Retailers Go Global", *Fortune*, 20 de febrero de 1995, pp. 102-8.
19. Gherry Khermouch, "Third Places", *Brandweek*, 13 de marzo de 1995, pp. 36-40.
20. I. Jeanne Dugan, "The Baron of Books", *Business Week*, 29 de junio de 1998; y Hoover's Company Profiles, 1999.
21. Vea Bert McCammon, Robert F. Lusch, Deborah S. Coykendall y James M. Kenderdine, *Wholesaling in Transition* (Norman: University of Oklahoma, College of Business Administration, 1989).
22. Hoover's Company Profiles, 1999, y sitios Web de la empresa.
23. James A. Narus y James C. Anderson, "Contributing as a Distributor to Partnerships with Manufacturers", *Business Horizons*, septiembre-octubre de 1987. Vea también James D. Hlavecek y Tommy J. McCuistion, "Industrial Distributors—When, Who, and How", *Harvard Business* Review, marzo-abril de 1983, pp. 96-101.
24. Susan Reda, "Crossdocking: Can Supermarkets Catch Up?" *Stores*, febrero de 1998.
25. Diane Mayoros, "Cutter & Buck Chairman & CEO Interview", *Wall Street Corporate Reporter*, 6 de agosto de 1998.
26. Ronald Henkoff, "Delivering the Goods", *Fortune*, 28 de noviembre de 1994, pp. 64-78.
27. "Mossimo Signs Manufacturing Agreement with Apparel Maker Winterland", *Business Wire*, 4 de octubre de 1998.
28. Tom Stein y Jeff Sweat, "Killer Supply Chains-Six Companies Are Using Supply Chains to Transform the Way They Do Business", *Information Week*, 11 de noviembre de 1998, p. 36.
29. Henkoff, "Delivering the Goods", pp. 64-78.
30. Rita Koselka, "Distribution Revolution", *Forbes*, 25 de mayo de 1992, pp. 54-62.
31. La cantidad de pedido óptima está dada por la fórmula $Q^* = 2DS/IC$, donde D = demanda anual, S = costo de colocar un pedido, e I = costo de inventario anual por unidad. Esta fórmula, conocida como cantidad de pedido económico, supone un costo de ordenar constante, un costo constante de mantener una unidad adicional en inventarios, una demanda conocida y nada de descuentos por cantidad. Si desea leer más sobre el tema, vea Richard J. Tersine, *Principles of Inventory and Materials Management*, 4a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1994).
32. "Darigold Selects IMI to Enhance Order Fulfillment and Customer Service", Business Wire, 2 de febrero de 1998.
33. Boletín de prensa de Sears, "Sears Announces Strategic Alliance with Total Systems, Inc.", 14 de mayo de 1998.

CAPÍTULO

18

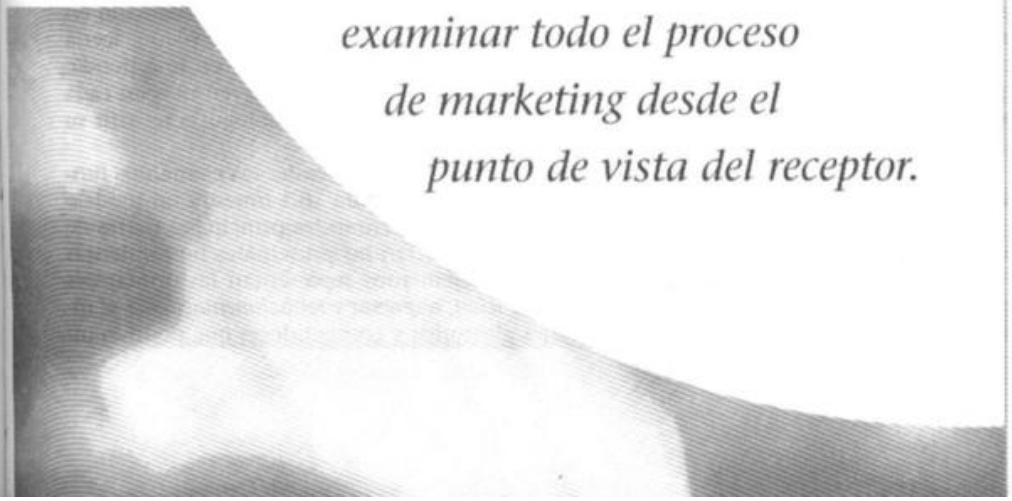
Administración de comunicaciones integradas de marketing

En este capítulo examinaremos tres preguntas importantes:

- ¿Cómo funciona la comunicación?
- ¿Cuáles son los principales pasos para desarrollar un programa integrado de comunicaciones de marketing?
- ¿Quién debe encargarse de planear las comunicaciones de marketing?

MARKETING *según Kotler*

Las comunicaciones integradas de marketing son una forma de examinar todo el proceso de marketing desde el punto de vista del receptor.



El marketing moderno requiere algo más que desarrollar un buen producto, ponerle un precio atractivo y hacerlo accesible. Las empresas también deben comunicarse con los grupos de interés actuales y potenciales, y con el público en general. Toda empresa se ve obligada a cumplir el papel de comunicador y promotor. En la mayor parte de los casos, la pregunta no es si comunicar o no, sino más bien qué decir, a quiénes y con qué frecuencia decirlo.

La *mezcla de comunicación de marketing* consiste en cinco instrumentos principales de comunicación:

1. *Publicidad:* Cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de ideas, bienes o servicios por un patrocinador que se identifica.
2. *Promoción de ventas:* Diversos incentivos a corto plazo que animan a probar o comprar un producto o servicio.
3. *Relaciones públicas:* Diversos programas diseñados para promover o proteger la imagen de una empresa o sus productos individuales.
4. *Ventas personales:* Interacción cara a cara con uno o más posibles compradores con el fin de hacer presentaciones, contestar preguntas y obtener pedidos.
5. *Marketing directo:* Uso de correo, teléfono, fax, correo electrónico o Internet para comunicarse directamente con clientes y prospectos específicos o solicitar una respuesta directa de ellos.[1]

Los capítulos que siguen se ocupan de la publicidad, la promoción de ventas y las relaciones públicas; la fuerza de ventas y las ventas personales; y el marketing directo y en línea.

EL PROCESO DE COMUNICACIÓN

Hoy día las comunicaciones se ven como un diálogo interactivo entre la empresa y sus clientes que ocurre durante las etapas de preventa, venta, consumo y postconsumo. Las empresas deben preguntar no sólo "¿Cómo podemos llegar a nuestros clientes?" sino también "¿Cómo pueden nuestros clientes comunicarse con nosotros?"

La tabla 18.1 es una lista de un gran número de plataformas de comunicación. Gracias a los adelantos tecnológicos, la gente ahora puede comunicarse a través de medios tradicionales (diarios, radio, teléfono, televisión) y a través de medios más nuevos (computadoras, máquinas de fax, teléfonos celulares y localizadores). Al reducir los costos de comunicación, las nuevas tecnologías han animado a más empresas a pasar de la comunicación masiva a comunicaciones más dirigidas y diálogos uno a uno.

En 1995 el 90% del valor de todas las transacciones bancarias en Estados Unidos se efectuaron electrónicamente.

Sin embargo, la comunicación de las empresas va más allá de las plataformas de comunicación específicas que se enumeran en la tabla 18.1. El estilo y el precio del producto, la forma y el color del empaque, los modales y el vestir del vendedor, la decoración del lugar, la papelería de la empresa: todo esto comunica algo a los compradores. Cada *contacto de marca* da una impresión que puede fortalecer o debilitar la opinión que el cliente tiene de la empresa. Toda la mezcla de marketing se debe integrar para que proporcione un mensaje congruente y un posicionamiento estratégico.

El punto de partida es una auditoría de todas las posibles interacciones que los clientes meta podrían tener con el producto y con la empresa. Por ejemplo, alguien interesado en comprar una computadora nueva hablaría con otros, vería anuncios de televisión, leería artículos, buscaría información en Internet y observaría las computadoras en una tienda. El mercadólogo necesita determinar qué experiencias e impresiones influyen más en cada etapa del proceso de compra. Este entendimiento ayudará a los mercadólogos a repartir su presupuesto de comunicación de forma más eficiente.

Para comunicarse con eficacia, los mercadólogos necesitan entender los elementos fundamentales en los que se basa una comunicación eficaz. La figura 18.1 muestra un modelo de comunicación con nueve elementos. Dos de ellos representan las principales partes de una comunicación: *emisor* y *receptor*. Otros dos representan las principales herramientas de comunicación: *mensaje* y *medios*. Cuatro de los elementos representan las principales funciones de comunicación: *codificación, decodificación, respuesta* y *retroalimentación*. Y el último elemento del sistema es el *ruido* (mensajes aleatorios y competidores que podrían interferir la comunicación deseada).[2]

Publicidad	Promoción y ventas	Relaciones Públicas	Ventas personales	Marketing directo
Anuncios impresos y difundidos	Concursos, juegos, sorteos, loterías	Boletines de prensa	Presentaciones de ventas	Catálogos
Empaque exterior	Premios y regalos	Discursos	Reuniones de ventas	Correo directo
Insertos de empaque	Muestras	Seminarios	Programas de incentivos	Telemarketing
Películas de cine	Ferias y exposiciones comerciales	Informes anuales	Muestras	Compras electrónicas
Folletos	Exhibiciones	Donativos de caridad	Ferias y exposiciones comerciales	Compras por televisión
Carteles y volantes	Demostraciones	Patrocinios		Correo por fax
Directorios	Cupones	Publicaciones		Correo electrónico
Reimpresos de anuncios	Devoluciones de dinero	Relaciones comunitarias		Correo de voz
Vallas/Espectaculares	Financiamiento de bajo interés	Cabildeo		
Letreros	Entretenimiento	Medios de identidad		
Exhibiciones de punto de compra	Complementos a cambio	Revista de la empresa		
Material audiovisual	Programas de continuidad	Eventos		
Símbolos y logotipos	Vinculaciones			
Videocintas				

TABLA 18.1

Plataformas de comunicación comunes

El modelo destaca los factores clave de una comunicación eficaz. Los emisores deben saber a qué públicos quieren llegar y qué respuestas quieren obtener. Ellos deben codificar sus mensajes basándose en un entendimiento de la forma en que el público meta por lo regular decodifica los mensajes. El mensaje se debe transmitir a través de medios eficientes que lleguen al público meta, y se deben desarrollar canales de retroalimentación para monitorear las respuestas.

Para que un mensaje sea eficaz, el proceso de codificación del emisor debe ser congruente con el proceso de decodificación del receptor. Cuanta mayor compatibilidad o superposición haya entre el campo de experiencia del emisor y el del receptor, mayor será la probabilidad de que el mensaje sea eficaz. Esto somete a presión a los comunicadores de un estrato social (como la gente de publicidad) que desea comunicarse eficazmente con otro estrato (digamos, obreros fabriles).

La tarea del emisor es lograr que su mensaje llegue al receptor. El público meta podría no recibir el mensaje deseado por alguna de tres razones:

1. *Atención selectiva:* Las personas son bombardeadas por cerca de 1,600 mensajes comerciales al día, de los cuales 80 se perciben conscientemente y unos 12 de ellos provocan alguna reacción. La atención selectiva explica por qué los anuncios con encabezados gruesos que prometen algo, digamos "Cómo ganar un millón", tienen altas posibilidades de captar la atención.

En 2002, la Unión Europea introducirá las nuevas monedas y billetes denominados en euros.

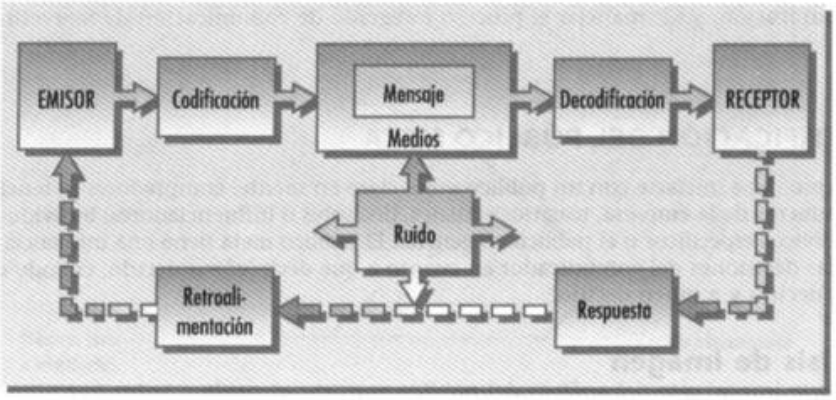


FIGURA 18.1

Elementos del proceso de comunicación

2. *Distorsión selectiva:* Los receptores escuchan lo que encaja en su sistema de creencias. Por ello, los receptores a menudo añaden al mensaje cosas que no contiene (*amplificación*) y no advierten otras cosas que sí contiene (*nivelación*). La tarea del comunicador es esforzarse por lograr sencillez, claridad, interés y repetición para comunicar el mensaje principal.
3. *Retención selectiva:* La gente conserva un recuerdo a largo plazo sólo de una fracción pequeña de los mensajes que le llegan. Si la actitud inicial del receptor hacia el objeto es positiva y él repasa argumentos de apoyo, es probable que lo acepte y lo recuerde claramente. Si la actitud inicial es negativa y la persona repasa argumentos en contra, es probable que el mensaje se rechace pero se conserve en la memoria a largo plazo. Dado que una buena parte de la persuasión requiere que el receptor repase sus propios pensamientos, mucho de lo que se denomina persuasión en realidad es autopersuasión.[3]

Entre los "Diez sucesos más importantes del milenio" según la revista *Life* está la revolución bolchevique de Rusia en 1917.

El comunicador considera rasgos del público que se correlacionan con la facilidad para ser persuadido y los utiliza para guiar el desarrollo de los mensajes y los medios. Se piensa que las personas con una buena cultura o con inteligencia sobresaliente son menos fáciles de persuadir, pero las pruebas no son concluyentes. Al parecer, quienes aceptan normas externas para guiar su conducta y quienes tienen un concepto débil de sí mismos son más fáciles de persuadir, lo mismo que las personas que tienen poca confianza en sí mismas.[4]

Fiske y Hartley han delineado ciertos factores generales que influyen en la eficacia de una comunicación:

- Cuanto mayor sea el monopolio de la fuente de comunicación sobre la atención de quien la recibe, mayor será el cambio del receptor o el efecto a favor de la fuente.
- Los efectos de la comunicación son mayores si el mensaje coincide con las opiniones, creencias y disposiciones existentes del que la recibe.
- La comunicación puede producir los cambios más eficaces en cuestiones poco conocidas, que no engendran sentimientos profundos, o que son periféricas, es decir, que no están en el centro del sistema de valores del receptor.
- La comunicación tiene más posibilidades de ser eficaz si se cree que la fuente tiene conocimientos, alta categoría, objetividad o es simpática, pero sobre todo si la fuente tiene poder y es posible identificarse con ella.
- El contexto social, grupo o grupo de referencia mediará la comunicación e influirá en la aceptación de ésta.[5]

DESARROLLO DE COMUNICACIONES EFICACES

El desarrollo de comunicaciones eficaces abarca ocho pasos. El comunicador de marketing debe (1) identificar el público meta, (2) determinar los objetivos de la comunicación, (3) diseñar el mensaje, (4) seleccionar los canales de comunicación, (5) establecer el presupuesto de comunicación total, (6) escoger la mezcla de comunicaciones, (7) medir los resultados de la comunicación, y (8) manejar el proceso integrado de comunicación de marketing.

Cronología: A fines del siglo XVIII, los británicos estaban importando tanto té de China que decidieron remediar el desequilibrio vendiendo opio a los chinos.

IDENTIFICACIÓN DEL PÚBLICO META

El proceso debe iniciarse con un público meta claro en mente: compradores potenciales de los productos de la empresa, usuarios actuales, decisores o influenciadores; individuos, grupos, públicos específicos o el público en general. El público meta tiene una influencia crucial sobre las decisiones del comunicador en cuanto a qué decir, cómo decirlo, cuándo decirlo, dónde decirlo y a quién decirlo.

Análisis de imagen

Una parte importante del análisis del público consiste en evaluar la imagen actual de la empresa, sus productos y sus competidores.

- La ***imagen*** es el conjunto de creencias, ideas e impresiones que una persona tiene acerca de un objeto. Las actitudes y acciones de las personas hacia un objeto están muy condicionadas a la imagen de ese objeto.

El primer paso es medir el conocimiento que el público meta tiene del objeto, empleando la *escala de familiaridad*:

Nunca oyó hablar de	Sólo ha oído hablar de	Conoce un poco	Conoce bastante	Lo conoce muy bien

Si la mayoría de los encuestados sólo encierra en un círculo las dos primeras categorías, el reto consiste en crear una mayor conciencia.

Los encuestados que están familiarizados con el producto pueden decir qué opinan de él empleando la *escala de preferencia*:

Muy desfavorable	Un tanto desfavorable	Indiferente	Un tanto favorable	Muy favorable

Si la mayoría de los encuestados señala las dos primeras categorías, la organización tendrá que vencer un problema de imagen negativa.

Las dos escalas pueden combinarse para entender mejor la naturaleza del reto de la comunicación. Supongamos que se pregunta a los residentes de cierta zona urbana qué tan familiarizados están con cuatro hospitales locales, A, B, C y D, y cuál es su actitud hacia ellos. Sus respuestas se promedian y se muestran en la figura 18.2. El hospital A tiene la imagen más positiva: la mayoría de la gente lo conoce y es de su agrado. El hospital B es menos conocido entre la gente, pero a quienes lo conocen les gusta. El hospital C genera una actitud negativa entre quienes lo conocen, pero (por fortuna para el hospital) no demasiada gente lo conoce. El hospital D se considera un hospital deficiente, ¡y todo mundo lo sabe!

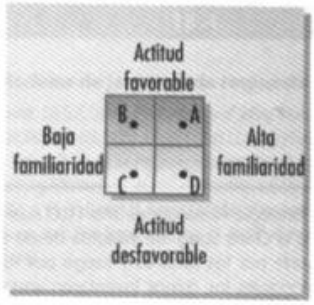


FIGURA 18.2

Análisis de familiaridad-preferencia

Cada hospital enfrenta una tarea de comunicación distinta. El hospital A debe tratar de mantener su buena reputación y su alta conciencia. El hospital B debe captar la atención de más personas. El hospital C debe averiguar por qué le desagrada a la gente y debe tomar medidas para mejorar su calidad sin llamar la atención. El hospital D debe tratar de no hacerse notar, mejorar su calidad y luego tratar de captar la atención del público.

Cronología: La brújula náutica que llegó a Europa alrededor de 1190 fue inventada en China.

Cada hospital necesita investigar el contenido específico de su imagen. La herramienta más socorrida para tal investigación es el *diferencial semántico*,[6] que implica los pasos siguientes:

1. *Crear un conjunto de dimensiones pertinentes:* El investigador pide a unas personas identificar las dimensiones que usarían al pensar acerca del objeto: "¿En qué cosas piensa cuando considera un hospital?" Si alguien sugiere "calidad de la atención médica", esta dimensión se convertiría en una escala adjetiva bipolar de cinco o siete puntos, con "atención médica inferior" en un extremo y "atención médica superior" en el otro. En la figura 18.3 se muestra un conjunto de dimensiones adicionales para un hospital.

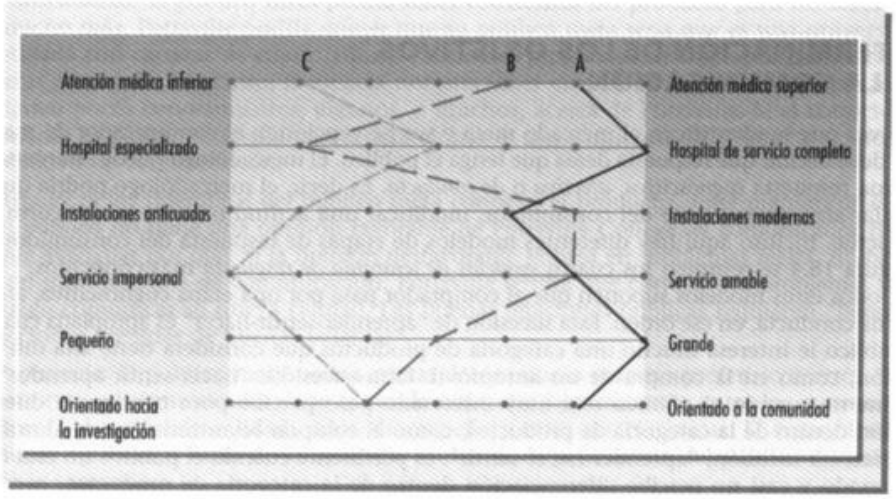


FIGURA 18.3

Imágenes de tres hospitales (diferencial semántico)

2. *Reducir el conjunto de dimensiones pertinentes:* El número de dimensiones debe ser pequeño para evitar que los encuestados se cansen. Hay tres tipos de escalas:
   - Escalas de evaluación (cualidades buenas-malas)
   - Escalas de potencia (cualidades fuertes-débiles)
   - Escalas de actividad (cualidades activas-pasivas)

   Con estas escalas como guía, el investigador puede eliminar las escalas que no proporcionen mucha información.
3. *Aplicar el instrumento a una muestra de encuestados:* Se pide a los encuestados que califiquen un objeto a la vez. Los adjetivos bipolares deben acomodarse al azar para que los adjetivos desfavorables no aparezcan todos en un mismo lado.
4. *Promediar los resultados:* En la figura 18.3 se muestran los resultados de promediar las imágenes que los encuestados tienen de los hospitales A, B y C (el hospital D se omitió). La imagen de cada hospital se representa con una "línea de medias" vertical que resume la percepción promedio de ese hospital. El hospital A se considera grande, moderno, agradable y superior. El hospital C, en cambio se ve como pequeño, anticuado, impersonal e inferior.
5. *Verificar la varianza de la imagen:* Puesto que cada perfil de imagen es una línea de medias, no revela qué tan variable es la imagen. ¿Todo mundo ve al hospital B como se muestra o hubo una variación considerable? En el primer caso, diríamos que la imagen es altamente *específica*; y en el segundo caso, altamente *difusa*. Algunas organizaciones prefieren una imagen difusa, de modo que diferentes grupos vean a la organización de distinta manera.

Cronología: Alrededor de año 1100, cuando la China Song fue invadida desde el norte por los tártaros y luego por los mongoles, los chinos inventaron armas eficaces a base de pólvora.

La gerencia debe definir ahora una imagen deseada si ésta difiere de la real. Supongamos que al hospital C le gustaría que el público viera de forma más favorable su atención médica, sus instalaciones y su amabilidad. La gerencia debe decidir qué brechas de la imagen desea cerrar primero. ¿Es más deseable mejorar la amabilidad (mediante programas de capacitación del personal) o la calidad de sus instalaciones (mediante renovación)? ¿Cuánto costaría cerrar una brecha dada? ¿Cuánto tardaría en cerrarse?

El tercero en la lista de los "Diez sucesos más importantes del milenio", según la revista *Life*, es la Reforma Protestante.

Una organización que quiere mejorar su imagen debe tener mucha paciencia. Las imágenes son "pegajosas"; persisten mucho después de que la organización ha cambiado. La persistencia de las imágenes se explica con el hecho de que una vez que las personas tienen cierta imagen, perciben lo que es congruente con ella. Se necesita información muy contradictoria para hacer surgir dudas y abrir sus mentes, sobre todo si la gente no tiene experiencias continuas o nuevas personales con el objeto que cambió. Wolverine World Wide de Rockford, Michigan, descubrió esto cuando su marca Hush Puppies de zapatos informales perdió su imagen de moda. Entonces un diseñador de modas usó Hush Puppies teñidos con colores brillantes. La imagen de Hush Puppies pasó de anticuada a ser de vanguardia. Y una vez que aumentó la demanda por los "nuevos" Hush Puppies, las ventas pasaron de menos de 30,000 pares en 1994 a 1.7 millones de pares en 1996.[7]

DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN

Una vez que se identifican el mercado meta y sus percepciones, el comunicador de marketing debe decidir qué respuesta desea que tenga el público. El mercadólogo puede estar buscando una respuesta *cognoscitiva*, *afectiva* o *de conducta*. Es decir, el mercadólogo podría querer instalar algo en la mente del consumidor, modificar una actitud o hacer que el consumidor actúe. Incluso aquí hay diferentes modelos de etapas de respuesta del consumidor. En la figura 18.4 se resumen los cuatro *modelos de jerarquía de respuesta* más conocidos.

Todos estos modelos suponen que el comprador pasa por una etapa cognoscitiva, afectiva y de conducta, en ese orden. Esta sucesión de "aprender-sentir-hacer" es apropiada cuando al público le interesa mucho una categoría de productos que considera tiene alta diferenciación, como en la compra de un automóvil. Otra sucesión, "hacer-sentir-aprender", es pertinente cuando el público está muy interesado pero percibe poca o ninguna diferenciación dentro de la categoría de productos, como al comprar revestimientos de aluminio. Una tercera sucesión, "aprender-hacer-sentir", es pertinente cuando el público no está muy interesado y casi no percibe diferenciación dentro de la categoría de productos, como al

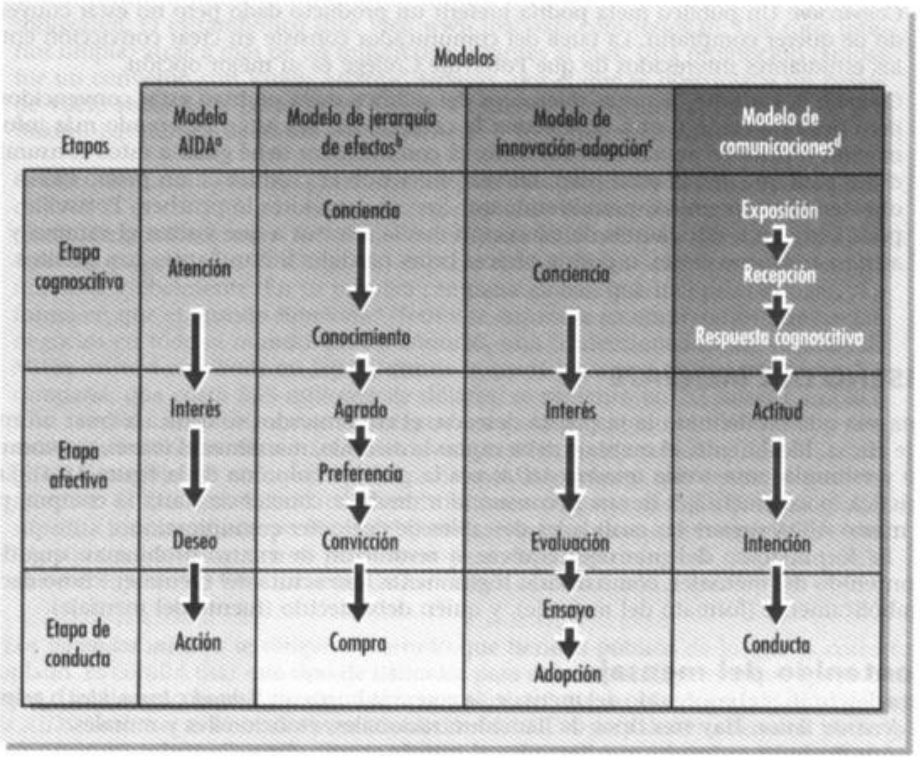


FIGURA 18.4

Modelos de jerarquía de respuesta

Fuente: (a) E. K. Strong, *The Psychology of Selling* (Nueva York: McGraw-Hill, 1925), p. 9; (b) Robert J. Lavidge y Gary A. Steiner, "A Model for Predictive Measurements of Advertising Effectiveness", *Journal of Marketing*, octubre de 1961, p. 61; (c) Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovation* (Nueva York: Free Press, 1962), pp. 79-86; (d) diversas fuentes.

comprar sal. Si escoge la sucesión correcta, el mercadólogo puede planear mejor sus comunicaciones.[8]

Aquí supondremos que al comprador le interesa mucho la categoría de productos y percibe grandes diferencias dentro de la categoría. Ilustraremos el modelo de *jerarquía de efectos* (segunda columna de la figura 18.4):

- *Conciencia:* Si la mayor parte del público meta no tiene conciencia del objeto, la tarea del comunicador es crear conciencia, o tal vez sólo reconocimiento del nombre, con mensajes sencillos que repiten el nombre del producto. Supongamos que una pequeña universidad de Iowa llamada Pottsville busca solicitantes de Nebraska pero no tiene reconocimiento de nombre en Nebraska. Supongamos que hay 30,000 alumnos de los dos últimos años de educación media en Nebraska que podrían estar interesados en Pottsville College. La universidad podría fijarse el objetivo de lograr que el 70% de estos estudiantes conozca el nombre de Pottsville en un plazo de un año.
- *Conocimiento:* El público meta podría tener conciencia del producto pero no saber mucho más. Pottsville podría querer que su público meta sepa que es una universidad privada con carreras de cuatro años y excelentes programas de inglés, lenguas extranjeras e historia. Por tanto, la escuela necesita saber cuántas personas del público meta tienen pocos conocimientos, algunos, o muchos, acerca de Pottsville. Si el conocimiento es pobre, Pottsville podría seleccionar el conocimiento del producto como su objetivo de comunicación.
- *Agrado:* Si los miembros del público meta conocen el producto, ¿qué piensan de él? Si el público no tiene una opinión favorable de Pottsville College, el comunicador tiene que averiguar por qué. Si la opinión desfavorable se basa en problemas reales, no basta con una campaña de comunicación. Pottsville tendrá que corregir sus problemas y luego comunicar su nueva calidad. Las buenas relaciones públicas requieren "buenas acciones seguidas de buenas palabras".
- *Preferencia:* El público meta podría gustar del producto pero no preferirlo a otros. En este caso, el comunicador debe tratar de estimular la preferencia entre los consumidores promoviendo calidad, valor, desempeño y otras características. El comunicador puede verificar el éxito de la campaña midiendo la preferencia del público después de la campaña.

Estados Unidos designó el 29 de febrero de 2000 como Día Internacional de los Niños.

La Estación Espacial Internacional, que se terminará en 2004, será el objeto más brillante después de la Luna y Venus en el cielo nocturno.

- *Convicción:* Un público meta podría preferir un producto dado pero no estar convencido de querer comprarlo. La tarea del comunicador consiste en crear convicción entre los estudiantes interesados de que Pottsville College es su mejor opción.
- *Compra:* Por último, algunos miembros del público meta podrían estar convencidos pero por una razón u otra no efectuar la compra. Tal vez estén esperando más información o planeen actuar más adelante. El comunicador debe guiar a estos consumidores para que den el paso final, tal vez ofreciendo el producto a un precio bajo, ofreciendo un premio o permitiendo que los consumidores lo prueben. Pottsville podría invitar a estudiantes de educación media selectos a que visiten el campus y asistan a algunas clases, o podría ofrecer becas parciales a estudiantes con méritos.

La Estación Espacial Internacional dará vueltas alrededor de la Tierra a 18,000 mph en 90 minutos.

DISEÑO DEL MENSAJE

Una vez que ha definido la respuesta deseada, el comunicador se dedica a crear un mensaje eficaz. Idealmente, el mensaje debe captar la *atención*, mantener el *interés*, provocar *deseo* y estimular una *acción* (*modelo AIDA*; vea la primera columna de la figura 18.4). En la práctica, pocos mensajes llevan al consumidor desde la conciencia hasta la compra, pero el marco AIDA sugiere las cualidades deseables de cualquier comunicación.

La formulación del mensaje requiere la resolución de cuatro problemas: qué decir (contenido del mensaje), cómo decirlo lógicamente (estructura del mensaje), cómo decirlo simbólicamente (formato del mensaje), y quién debe decirlo (fuente del mensaje).

Contenido del mensaje

Para determinar el contenido del mensaje, la gerencia busca un *llamado, tema, idea* o *propuesta de venta única*. Hay tres tipos de llamados: racionales, emocionales y morales.

Los *llamados racionales* son llamados al interés propio. Estos llamados aseguran que el producto va a generar ciertos beneficios. Ejemplos de esto son los mensajes que demuestran calidad, ahorro, valor o desempeño. Generalmente se cree que los compradores industriales son los que más responden a los llamados racionales. Ellos conocen el producto, están capacitados para reconocer valor, y deben rendir cuentas a otros por sus decisiones. Los consumidores, cuando compran ciertos artículos de precio alto, también tienden a reunir información y estimar beneficios.

La esperanza de vida mínima oficial de la Estación Espacial Internacional es de 10 años.

Los *llamados emocionales* tratan de engendrar emociones positivas o negativas que motiven una compra. Los mercadólogos buscan la *propuesta de venta emocional* correcta. El producto podría ser similar al de la competencia, pero tener asociaciones únicas que pueden promoverse (ejemplos de ello son Rolls-Royce, Harley-Davidson y Rolex). Los comunicadores también trabajan con llamados negativos como temor, culpa y vergüenza para motivar a la gente a que haga cosas (cepillarse los dientes, someterse a un examen médico anual) o deje de hacer cosas (fumar, abusar del alcohol, comer en exceso). Los llamados al temor funcionan óptimamente cuando no son demasiado intensos. Los hallazgos de investigaciones indican que ni los llamados al temor demasiado fuertes ni los demasiado débiles son tan eficaces como los moderados. Además, los llamados al temor funcionan mejor si la credibilidad de la fuente es alta y si la comunicación promete aliviar, de forma creíble y eficiente, el temor que despierta.[9]

Los comunicadores también utilizan llamados emocionales positivos como humor, amor, orgullo y gozo. No hay pruebas definitivas de que un mensaje humorístico sea siempre más eficaz que una versión seria del mismo mensaje. Los partidarios de los mensajes humorísticos aseguran que atraen más la atención y crean más agrado y fe en el patrocinador. Otros afirman que el humor puede mermar la comprensión, hastiar rápidamente, y robar atención al producto.[10] Veamos dos ejemplos del uso del humor con y sin éxito:

- **Joe Boxer** En 1978, Calvin Klein puso modelos de sexo masculino que usaban su nueva línea de calzoncillos blancos en anuncios espectaculares de costa a costa en Estados Unidos. Desde entonces, esta prenda que solía ser ordinaria se ha convertido en artículo impulsado por la moda, y muchos otros diseñadores famosos han puesto sus nombres en el elástico de la cintura para tratar de acaparar una porción de este mercado de $2,300 millones de dólares. Es un reto difícil destacar entre esta multitud de cuerpos bien torneados. Joe Boxer escogió el humor en 1985 y desde entonces ha convertido una inversión de $1,000 en una línea de $100 millones para toda la familia. El producto no sólo es muy diferente —la primera venta a Macy's fue un modelo con diseño a cuadros rojo y una cola de mapache desprendible— sino que sus anuncios y promoción de ventas también

sobresalen. El estrambótico sitio Web www.joeboxer.com (eslogan: Use ropa interior limpia) atrae a más de un millón de visitantes al mes. Una promoción famosa fue un convenio con Virgin Atlantic Airways, por el que se obsequiaba un pasaje de vuelo redondo a Londres en Virgin a quienes compraran cinco pares de Joe Boxers. Las tiendas agotaron sus existencias y se llenaron cinco Jumbo Jets.[11]

- **FedEx** FedEx es el transportista aéreo exprés más grande de Estados Unidos aunque no lo es en otros países. Desde hace mucho, la empresa emite anuncios de televisión graciosos: uno clásico mostraba al jefe imitando a su secretaria para rastrear un paquete. Sin embargo, la empresa descubrió que el humor no siempre funciona globalmente. En su primera campaña global, que incluía el eslogan "La forma en que el mundo funciona", FedEx se enfocaba en empresarios que hacían negocios en todo el mundo. En un anuncio, una confeccionadora de vestidos de Milán asiste a una boda en Japón, donde la novia lleva una de sus creaciones. La campaña, que costó $45 millones de dólares, se presentó en 20 países e implicó sólo cambios menores, en vez de adaptarse a cada país como se había hecho con anuncios anteriores. David Schonfeld, vicepresidente de marketing de FedEx, explicó el cambio de enfoque: "El mensaje más importante que tenemos que comunicar es que nos hemos convertido en una empresa global. El tema global supedita los mensajes específicos del pasado. Nuestros anuncios humorísticos han logrado los objetivos que se plantearon para ellos, pero ninguna empresa puede darse el lujo de no modificar jamás los objetivos de sus anuncios."[12]

Delito del milenio: La banca electrónica es fácil de manipular porque, para una computadora, todos los bits son idénticos. Los bancos mismos podrían no darse cuenta de que están siendo utilizados para actividades delictivas.

Los *llamados morales* se dirigen al sentido que tiene el público de lo que es correcto y apropiado. Es común usar este tipo de llamados para exhortar a la gente a que apoye causas sociales. Un ejemplo es el llamado "Silencio = Muerte" que es el eslogan de Act-Up, siglas de la *AIDS Coalition to Unleash Power* (Coalición del SIDA para desencadenar el poder).

Algunos anunciantes piensan que los mensajes son más convincentes cuando discrepan un poco de lo que el público cree. Los mensajes que sólo recalcan lo que el público ya cree sólo refuerzan creencias en el mejor de los casos. Si los mensajes discrepan demasiado, el público argumentará en contra de ellos y no los creerá.

Las empresas que venden sus productos en diferentes países deben estar preparadas para variar su mensaje. Al anunciar sus productos para el cuidado del cabello en diversos países, Helene Curtis ajusta sus mensajes. Las mujeres británicas de clase media se lavan el cabello frecuentemente, mientras que no sucede así en el caso de las mujeres españolas. Las mujeres japonesas evitan lavar en exceso su cabello por temor a eliminar sus aceites protectores. Vea el recuadro de *Marketing para el milenio*, "Retos en publicidad y promoción globales".

Estructura del mensaje

La eficacia depende de la estructura, además del contenido. Las investigaciones de Hovland en Yale han arrojado mucha luz sobre el contenido del mensaje y su relación con las conclusiones a las que se llega, los argumentos unilaterales y bilaterales, y el orden de la presentación.

De los 10 mejores automóviles para el milenio según la revista Fortune, varios son híbridos automóvil-SUV.

Algunos de los primeros experimentos apoyaron la práctica de plantear conclusiones para el público, en lugar de dejar que el público extraiga sus propias conclusiones. Sin embargo, investigaciones subsecuentes han sugerido que los mejores anuncios hacen preguntas y permiten a los lectores y espectadores sacar sus propias conclusiones.[13] Plantear conclusiones podría causar reacciones negativas si el comunicador no se considera digno de confianza, o si la cuestión se percibe como algo demasiado simple o altamente personal. Sacar una conclusión demasiado explícita también podría limitar el atractivo o la aceptación. Si Ford hubiera insistido de forma constante en que el Mustang era para jóvenes, esta definición tan marcada podría haber hecho que muchas personas mayores no lo compraran. Cierta *ambigüedad del estímulo* puede dar pie a una definición más amplia del mercado y a compras más espontáneas.

Podríamos pensar que las *presentaciones unilaterales* que elogian a un producto son más eficaces que los *argumentos bilaterales* que también mencionan deficiencias. Sin embargo, los mensajes bilaterales podrían ser más apropiados, sobre todo en los casos en que es preciso superar una asociación negativa. Con esto en mente, Heinz lanzó el mensaje "La salsa catsup Heinz es lentamente buena" y Listerine anunció: "Listerine sabe feo dos veces al día".[14] Los mensajes bilaterales son más eficaces entre los públicos más cultivados y entre los que inicialmente se oponían.[15]

Por último, el orden en que se presentan los argumentos es importante.[16] En el caso de un mensaje unilateral, presentar el argumento más fuerte primero tiene la ventaja de

Retos en publicidad y promoción globales

Las empresas multinacionales enfrentan varios retos al desarrollar programas de comunicación globales. En primer lugar, hay que decidir si el producto es o no apropiado para un país. Luego hay que asegurarse de que el segmento del mercado al que va dirigida la comunicación sea tanto legal como acostumbrado. También hay que decidir si el estilo del anuncio es aceptable o acostumbrado en todos los países en cuestión. Por último, hay que decidir si los anuncios deben crearse en la oficina central o localmente.

1. *Producto:* La cerveza y los vinos y licores no pueden anunciarse ni venderse en los países islámicos. Los productos de tabaco están sujetos a reglamentos estrictos en muchos países; el Reino Unido ahora no sólo quiere prohibir los anuncios de tabaco, sino también prohibir que las tabacaleras patrocinen deportes. Se está analizando la armonización global de los reglamentos para productos cosméticos, conocidos como Reglamentos Florentinos. Esto tendrá un impacto importante sobre los anunciantes, ya que los reglamentos afectan cuestiones como rotulado de productos, seguridad de los productos, pruebas con animales y listas de ingredientes actualizadas.

   El gobierno chino obligó a Avon China Inc. a dejar de vender directamente a los consumidores chinos y a abrir tiendas de venta al detalle, lo que requirió nuevas campañas publicitarias y de promoción para reposicionar a la empresa como detallista, no como vendedor directo.

2. *Segmento de mercado:* Coca-Cola tiene una reserva de comerciales distintos para diferentes segmentos de mercados nacionales. Los gerentes de segmentos locales y globales deciden qué comerciales funcionan mejor y con qué segmentos. Hace poco, fuera del orden normal, se exhibió en Estados Unidos una serie de comerciales de Coca-Cola creados para el mercado ruso en los que aparecía un oso parlante y un hombre que se transforma en lobo. Como dijo Michael O'Neill, presidente de la división nórdica de Coca-Cola: "Este enfoque encaja perfectamente con la naturaleza global de Coca-Cola y permite a la gente dar un vistazo a una cultura distinta a la suya."

   Muchos fabricantes estadounidenses de juguetes se sorprendieron al enterarse de que en muchos países, como Noruega y Suecia, no se permite dirigir anuncios de televisión a niños de menos de 12 años. Además, Suecia está tratando de extender esa prohibición a todos los países miembros de la Unión Europea. Para no arriesgarse, McDonald's se anuncia como un restaurante familiar en Suecia.

3. *Estilo:* El estilo del anuncio también es importante, ya que los anuncios comparativos, si bien son aceptables e incluso comunes en Estados Unidos y Canadá, son menos comunes en el Reino Unido, causan rechazo en Japón, y son ilegales en la India y en Brasil. PepsiCo se encontró con que muchas estaciones televisivas de Japón rechazaron su anuncio de prueba de degustación comparativa e incluso enfrentó una demanda legal. China tiene reglas de censura restrictivas para los anuncios de radio y televisión; por ejemplo, está prohibido usar las palabras *el mejor*, así como anuncios que "violen las costumbres sociales" o presenten a las mujeres en "formas no propias". Snickers se metió en problemas en Rusia cuando presentó una andanada incesante de comerciales de televisión estadounidenses mal doblados a un pueblo no acostumbrado a los anuncios de televisión. Los cómicos rusos comenzaron a burlarse de Snickers, y su marca se convirtió en un hazmerreír.

4. *Local o global:* Cada vez son más las empresas multinacionales que están tratando de crear una imagen de marca global empleando los mismos anuncios en todos sus mercados. La primera campaña global de FedEx fue "El modo en que el mundo funciona". Ericsson, el gigante de telecomunicaciones sueco, gastó $100 millones de dólares en una campaña de televisión global con el eslogan "Haga que lo escuchen", en el que aparecía el agente 007, James Bond. Cuando Daimler AG y Chrysler se fusionaron para convertirse en el quinto fabricante de automóviles más grande del mundo, implementaron una campaña publicitaria de tres semanas en más de 100 países que consistía en un inserto de 12 páginas en revistas, nueve planas en diarios y un folleto de 24 páginas que se enviaba a líderes de negocios, el gobierno y los sindicatos, así como a los medios noticiosos. El eslogan de la campaña era "Espere lo extraordinario", y mostraba personal de ambas empresas trabajando juntos. Pero incluso si una empresa está en favor de una marcada estandarización corporativa, las restricciones legales podrían obligar a hacer adaptaciones. La subsidiaria de Coca-Cola en la India se vio forzada a cancelar una promoción que ofrecía premios como un viaje a Hollywood, porque animaba a los clientes a comprar para poder participar en juegos de azar, lo que viola las prácticas comerciales establecidas de ese país.

Fuentes: Brian S. Akre, "Employees and a Pair of Dummies Star in DaimlerChrysler's First Ad Campaign", *AP Online*, 15 de noviembre de 1998; Richard C. Morais, "Mobile Mayhem", *Forbes Magazine*, 6 de julio de 1998, p. 138; Patti Bond, "Today's Topic: From Russia with Fizz, Coke Imports Ads", *Atlanta Journal and Constitution*, 4 de abril de 1998, pp. E2; "Working in Harmony", *Soap Perfumery & Cosmetics*, 1o. de julio de 1998, p. 27; Rodger Harrabin, "A Commercial Break for Parents", *Independent*, 8 de septiembre de 1998, p. 19; T. B. Song y Leo Wong, "Getting the Word Out", *The China Business Review*, 1o. de septiembre de 1998; "U. K. Tobacco Ad Ban Will Include Sports Sponsorship", *AdAgeInternational.com*, mayo de 1997; "Coca-Cola Rapped for Running Competition in India", *AdAgeInternational.com*, febrero de 1997; "Avon Campaign Repositions Company in China", *AdAgeInternational.com*, julio de 1998; Christian Caryl, "We Will Bury You...With a Snickers Bar", *U. S. News & World Report*, 26 de enero de 1998, p. 50; Naveen Donthu, "A Cross Country Investigation of Recall of and Attitude Toward Comparative Advertising", *Journal of Advertising*, 27 (22 de junio de 1998): 111.

establecer la atención y el interés. Esto es importante en los diarios y otros medios en los que el público a menudo no presta atención a todo el mensaje. En cambio, si el público es cautivo, una presentación con clímax podría ser más eficaz. En el caso de los mensajes bilaterales, si el público inicialmente se opone, el comunicador podría iniciar con el argumento en contra y concluir con su argumento más fuerte a favor.[17]

Formato del mensaje

El comunicador debe crear un formato vigoroso para el mensaje. En un anuncio impreso, el comunicador tiene que tomar decisiones en cuanto al encabezado, el texto, la ilustración y el color. Si el mensaje se transmite por radio, el comunicador tiene que escoger palabras, cualidades de la voz y vocalizaciones. El "sonido" de un anunciante que promueve un automóvil usado debe ser diferente del de uno que promueve un Cadillac nuevo. Si el mensaje se transmite por televisión o en persona, hay que planear todos estos elementos además del lenguaje corporal (claves no verbales). Los presentadores tienen que poner atención en las expresiones faciales, ademanes, atuendo, postura y peinado. Si el mensaje va a ser transmitido por el producto o por su empaque, el comunicador tiene que poner atención en el color, la textura, el aroma, el tamaño y la forma.

El color desempeña un papel especialmente importante en las preferencias por alimentos. Cuando varias mujeres probaron cuatro tazas de café extraído de sendos recipientes de color marrón, azul, rojo y amarillo (el café era el mismo en todas las tazas, aunque las mujeres no sabían esto), el 75% opinó que el café que estaba junto al recipiente marrón tenía un sabor demasiado fuerte, y casi el 85% estimó que el café que estaba junto al recipiente rojo era el más rico.

Fuente del mensaje

Los mensajes comunicados por fuentes atractivas o populares captan más la atención y se recuerdan mejor. Es por esto que los anunciantes suelen usar celebridades como voceros. Las celebridades tienen posibilidad de ser eficaces cuando personifican un atributo clave del producto. Sin embargo, algo igualmente importante es la credibilidad del vocero. Los mensajes comunicados por fuentes muy creíbles son más convincentes. Las empresas farmacéuticas quieren que los doctores atestigüen acerca de los beneficios del producto porque los médicos gozan de gran credibilidad. Quienes organizan cruzadas contra las drogas usan ex-adictos porque tienen más credibilidad ante los estudiantes que la que tienen los maestros.

¿Qué factores determinan la credibilidad de una fuente? Los tres que se citan con mayor frecuencia son la experiencia, la confiabilidad y la simpatía.[18] La *experiencia* consiste en los conocimientos especializados que el comunicador posee para respaldar sus afirmaciones. La *confiabilidad* se relaciona con la percepción de objetividad y honestidad de la fuente. Se confía más en los amigos que en los extraños o los vendedores, y la gente a la que no se paga por refrendar un producto se considera más confiable que quienes reciben una paga.[19] La *simpatía* describe el atractivo de la fuente. Cualidades como sinceridad, buen humor y naturalidad hacen a una fuente más simpática. La fuente más creíble sería una persona que obtuviera una calificación alta en las tres dimensiones.

Cronología: Alrededor del año 1000, la industria de la hulla y de fundición de hierro de China eran las más avanzadas del mundo.

Si una persona tiene una actitud positiva hacia una fuente y un mensaje, o una actitud negativa hacia ambos, se dice que existe un estado de *congruencia*. ¿Qué sucede si la persona tiene una actitud hacia la fuente y una actitud opuesta hacia el mensaje? Supongamos que una ama de casa oye a una celebridad agradable elogiar una marca que no le gusta. Osgood y Tannenbaum postulan que *se llevará a cabo un cambio de actitud dirigida a incrementar el grado de congruencia entre las dos evaluaciones*.[20] El ama de casa terminará respetando un poco menos a la celebridad o respetando un poco más a la marca. Si luego ella ve que la celebridad está alabando otras marcas que le desagradan, gradualmente desarrollará una opinión negativa de la celebridad y mantendrá sus actitudes negativas hacia las marcas. El *principio de congruencia* implica que los comunicadores pueden utilizar su buena imagen para reducir algunos sentimientos negativos hacia una marca, pero al hacerlo podrían perder algo de estima entre el público.

SELECCIÓN DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN

El comunicador debe seleccionar canales de comunicación eficientes para transmitir el mensaje. Por ejemplo, los vendedores de una empresa farmacéutica pocas veces pueden lograr que un médico ocupado les dedique más de diez minutos. Su presentación debe ser concisa, ágil y convincente. Esto hace que las visitas de ventas farmacéuticas sean en extremo costosas. La industria ha tenido que ampliar su arsenal de canales de comunicación. Éstos incluyen colocar anuncios en revistas médicas, enviar correo directo (incluidas cintas de audio y video), repartir muestras gratis, e incluso telemarketing. Las empresas farmacéuticas patrocinan conferencias clínicas a las que invitan a un gran número de médicos con gastos pagados para que escuchen a médicos de prestigio presentar las virtudes de ciertos fármacos en la mañana, y dediquen la tarde a jugar golf o tenis. Los vendedores organizan teleconferencias vespertinas en las que se invita a los médicos a comentar un problema común con un experto. Los vendedores también patrocinan almuerzos y cenas en grupos

MEMORÁNDUM *de marketing*

Cómo desarrollar fuentes de recomendación de boca en boca para incrementar las ventas

Hay cientos de ocasiones en que la gente pide a otras personas —amigos, parientes, conocidos, profesionales— que le recomienden un médico, plomero, hotel, abogado, contador, arquitecto, agente de seguros, decorador de interiores o consultor financiero. Si tenemos confianza en la recomendación, normalmente actuaremos con base en ella. En tales casos, quien recomienda puede haber favorecido tanto al proveedor de servicios como a quien busca el servicio. Por ello, los proveedores de servicios tienen un claro y gran interés en crear *fuentes de recomendación*.

Los dos principales beneficios de desarrollar recomendaciones o fuentes de recomendación de boca en boca son:

- *Las fuentes verbales son convincentes:* La recomendación de boca en boca es el único método de promoción que es *de* los consumidores, *proviene de* los consumidores, y es *para* los consumidores. Tener clientes leales y satisfechos que se jactan de tratar con uno es el sueño de todo dueño de un negocio. Los clientes satisfechos no sólo vuelven a comprar, sino que también son anuncios ambulantes y parlantes para su negocio.
- *Las fuentes de recomendación de boca en boca tienen bajo costo:* Mantenerse en contacto con los clientes satisfechos y convertirlos en proveedores no cuesta mucho al negocio. La empresa podría corresponder recomendando clientes al recomendador, u otorgando al recomendador un mayor servicio o un descuento, u ofreciéndole un pequeño obsequio.

El sitio Web *Word-of-Mouth Marketing Tips* del autor de libros de marketing Michael Caffer ofrece muchas sugerencias para crear una red de fuentes de recomendación; he aquí cinco de ellas:

1. *Involucre a sus clientes en el proceso de producir o entregar el producto o servicio:* Esta experiencia personal crea actitudes positivas que hacen que el cliente hable acerca del negocio.

(continúa)

pequeños. Todos estos canales se utilizan con la esperanza de crear en los médicos una preferencia por su agente terapéutico de marca.

Los canales de comunicación son de dos tipos, *personales* e *impersonales*. Dentro de cada uno hay muchos subcanales.

Canales de comunicación personales

Los canales de comunicación personales implican una comunicación directa y cara a cara entre dos o más personas, de persona a oyentes, por teléfono o por correo electrónico. Los canales de comunicación personal derivan su eficacia de las oportunidades para individualizar la presentación y la retroalimentación.

Podemos hacer una distinción adicional entre canales de comunicación dedicados, expertos y sociales. Los *canales dedicados* consisten en vendedores de la empresa que se ponen en contacto con compradores del mercado meta. Los *canales expertos* consisten en expertos independientes que hablan con los compradores meta. Los *canales sociales* consisten en vecinos, amigos, familiares y compañeros que hablan con los compradores meta. En un estudio de 7,000 consumidores de siete países europeos, el 60% dijo que sus familiares y amigos influían en que usaran o no una marca nueva.[21]

Muchas empresas se están dando cuenta del gran poder de la referencia de boca en boca, y están buscando formas de estimular los canales sociales para que recomienden productos y servicios. Regis McKenna aconseja a una empresa de software que lanza un nuevo producto que lo promueva inicialmente en la prensa del ramo, líderes de opinión y analistas financieros, quienes pueden iniciar recomendaciones de boca en boca favorables; luego entre los distribuidores; y finalmente entre los clientes.[22] MCI atrajo clientes con su programa *Friends and Family*, que anima a los usuarios de MCI a que pidan a sus amigos y familiares que usen MCI para que ambas partes se beneficien de las bajas tarifas telefónicas. Vea el *Memorándum de marketing*, "Cómo desarrollar fuentes de recomendación de boca en boca para incrementar las ventas". La influencia personal tiene un peso excepcionalmente grande en dos situaciones. Una es en el caso de productos caros, riesgosos o que se compran con poca frecuencia. Aquí es probable que los compradores busquen mucha información. La otra situación es cuando el producto sugiere algo acerca de la categoría o gusto del usuario. En este caso los compradores consultan con otros para evitar avergonzarse.

Las empresas pueden tomar diversas medidas para estimular los canales de influencia personal de modo que operen en su favor:

- *Identificar individuos y empresas influyentes y dedicarles un esfuerzo extra:*[23] En las ventas industriales, toda la industria podría seguir al líder del mercado para adoptar innovaciones.
- *Crear líderes de opinión proporcionando a ciertas personas el producto en condiciones atractivas:* Se podría ofrecer inicialmente una nueva raqueta de tenis a miembros de los equipos de tenis de una preparatoria a un precio bajo especial. O bien, Toyota podría ofrecer a sus clientes más satisfechos un pequeño obsequio si están dispuestos a asesorar a posibles compradores.
- *Trabajar a través de personas influyentes en la localidad, como locutores locales, presidentes de grupos escolares y presidentes de organizaciones de mujeres:* Cuando Ford introdujo el Thunderbird, envió invitaciones a varios ejecutivos ofreciéndoles conducir gratuitamente un automóvil durante un día. De los 15,000 que aprovecharon el ofrecimiento, el 10% indicó que compraría el vehículo, y el 84% dijo que lo recomendaría a un amigo.
- *Utilizar personas influyentes o creíbles en publicidad testimonial:* Quaker Oats paga a la estrella del baloncesto Michael Jordan varios millones de dólares por hacer comerciales de Gatorade. Muchos consideran a Jordan el mejor atleta del mundo, así que su asociación con una bebida deportiva es una conexión creíble, lo mismo que su extraordinaria capacidad para conectarse con los consumidores, sobre todo niños.
- *Desarrollar publicidad con alto "valor de conversación":* Los anuncios con alto valor de conversación a menudo tienen un eslogan que se convierte en parte de la lengua local. A mediados de los años ochenta, la campaña "¿Dónde está la carne?" de Wendy's (en la que aparecía una anciana llamada Clara que se preguntaba dónde estaba escondida la hamburguesa dentro de todo ese pan) creó un gran valor de conversación. Los anuncios "Nada más hazlo" de Nike han creado una orden muy socorrida para quienes no pueden decidirse a actuar.

- *Desarrollar canales de recomendación de boca en boca para conseguir clientes:* Los profesionales a menudo piden a sus clientes que recomienden sus servicios. Los dentistas pueden pedir a pacientes satisfechos que recomienden a sus amigos y conocidos, y posteriormente agradarles sus recomendaciones.
- *Establecer un foro electrónico:* Los propietarios de Toyotas que utilizan un servicio en línea como America Online pueden participar en discusiones en línea para compartir experiencias.

Canales de comunicación no personales

Los canales de comunicación no personales incluyen medios, ambientes y eventos.

Los *medios* consisten en medios impresos (diarios, revistas, correo directo), medios de difusión (radio, televisión), medios electrónicos (cintas de audio y video, videodiscos, CD-ROM, página Web) y medios de exhibición (espectaculares, señalización, carteles). Casi todos los mensajes no personales se comunican a través de medios pagados.

Los *ambientes* son "entornos en paquete" que crean o refuerzan las inclinaciones del comprador hacia la adquisición del producto. Los bufetes de abogados se decoran con alfombras orientales y muebles de roble para comunicar "estabilidad" y "éxito".[24] Un hotel de lujo emplea candiles elegantes, columnas de mármol y otras señales tangibles del lujo.

Los *eventos* son sucesos diseñados para comunicar mensajes específicos a los públicos meta. Los departamentos de relaciones públicas organizan conferencias de prensa, inauguraciones y patrocinios deportivos para lograr efectos de comunicación específicos en un público meta.

Aunque la comunicación personal suele ser más eficaz que la comunicación masiva, los medios masivos podrían ser el mejor mecanismo para estimular la comunicación personal. Las comunicaciones masivas afectan las actitudes y conductas personales a través de un proceso de flujo de comunicación de dos pasos. Las ideas a menudo fluyen de la radio, la televisión y los medios impresos hacia los *líderes de opinión*, y de éstos hacia los grupos de la población que no participan tanto en los medios. Este flujo de dos pasos tiene varias implicaciones. Primera, la influencia de los medios masivos sobre la opinión pública no es tan directa, potente y automática como se suponía; va mediada por líderes de opinión, personas cuya opinión se busca o que llevan sus opiniones a otros. Segunda, el flujo de dos pasos pone en entredicho la idea de que en los estilos de consumo influye primordialmente un efecto de "filtración" ascendente o descendente desde los medios masivos. Las personas interactúan primordialmente con su propio grupo social y adquieren ideas de los líderes de opinión de su grupo. Tercera, la comunicación de dos pasos sugiere que los comunicadores masivos deben dirigir mensajes específicamente a los líderes de opinión y dejar que éstos lleven el mensaje a otros. Las empresas farmacéuticas deben promover los fármacos nuevos primero entre los médicos más influyentes.

Los investigadores en comunicación están adoptando gradualmente una perspectiva de estructura social de las comunicaciones interpersonales.[25] Ellos consideran que la sociedad consta de *camarillas*, grupos pequeños cuyos miembros interactúan con frecuencia. Los miembros de una camarilla son similares, y su cercanía facilita la comunicación eficaz pero también aísla a la camarilla de las ideas nuevas. El reto es hacer más abierto el sistema de modo que las camarillas intercambien información con otros miembros de la sociedad. Las personas que funcionan como enlaces y puentes fomentan esta apertura. Un *enlace* es una persona que conecta dos o más camarillas sin pertenecer a ninguna de ellas. Un *puente* es una persona que pertenece a una camarilla y está vinculada a una persona de otra camarilla.

ESTABLECIMIENTO DEL PRESUPUESTO TOTAL DE COMUNICACIONES DE MARKETING

Una de las decisiones de marketing más difíciles es la cuestión de cuánto gastar en promoción. John Wanamaker, el magnate de las tiendas departamentales, dijo: "Sé que la mitad de mi publicidad se desperdicia, pero no sé qué mitad."

Las industrias y empresas varían considerablemente en cuanto a la cantidad que gastan en promoción. Los gastos podrían ascender al 30-50% de las ventas en la industria de los cosméticos y al 5-10% en la industria de los equipos industriales. Dentro de una industria dada, hay empresas que gastan poco y otras que gastan mucho. Philip Morris es de los segundos: cuando adquirió la Miller Brewing Company, y después la 7-Up Company, incrementó sustancialmente su gasto total en promoción. Los gastos adicionales en Miller elevaron su participación de mercado del 4 al 19% en unos cuantos años.

(continuación)

2. *Solicite testimonios a sus clientes:* Los testimonios, una vez que se consiguen, actúan como una fuerza de ventas silenciosa sobre la que usted tiene control total. Los testimonios hablan en términos que otros clientes entienden y con los que fácilmente pueden sentir afinidad. Una estrategia para conseguir testimonios es utilizar un formato de respuesta de clientes que pida este tipo de retroalimentación, y permiso para citarla.
3. *Relate anécdotas verdaderas a los clientes:* Las anécdotas son el vehículo principal para difundir una buena reputación porque comunican en un nivel emocional. Una forma comprobada de utilizar tales anécdotas es por medio de folletos y boletines de la empresa.
4. *Eduque a sus mejores clientes:* Algunas empresas han comprobado que si educan a sus mejores clientes acerca de *cualquier cosa* que les sea de interés, fomentarán su lealtad y buena voluntad. Usted puede escoger cualquier tema que sea importante para sus mejores clientes y convertirse en fuente de información creíble y actualizada acerca de ese tema. Una forma específica y novedosa de educar a los clientes es incluir la información en el sitio Web de la empresa.
5. *Ofrezca a sus clientes un manejo rápido de quejas:* Una respuesta rápida es vital para evitar que se inicien comentarios negativos, porque los sentimientos negativos acerca de un producto o servicio pueden perdurar durante años. Cuando cualquier empleado enfrente una queja, su reacción debe ser: "¿Cómo puedo hacer para que esta persona se vaya contenta?"

Fuentes: Scott R. Herriott, "Identifying and Developing Referral Channels," *Management Decision* 30, núm. 1 (1992): 4-9; Peter H. Riengen y Jerome B. Kernan, "Analysis of Referral Networks in Marketing: Methods and Illustration", *Journal of Marketing Research*, noviembre de 1986, pp. 37-78; Jerry R. Wilson, *Word of Mouth Marketing* (Nueva York: John Wiley, 1991); y Cafferky's Free Word-of-Mouth Marketing Tips, 1999, disponibles en www.geocities.com/wallstreet/cafferkys.

¿Cómo fijan las empresas su presupuesto de promoción? Describiremos cuatro métodos comunes: el método costeable, el de porcentaje de ventas, el de paridad competitiva y el de objetivo y tarea.

Método costeable

Muchas empresas establecen el presupuesto de promoción en el nivel que creen que la empresa puede costear. Un ejecutivo dijo: "Pero si es muy sencillo. Primero, subo a la oficina del contralor y pregunto cuánto pueden darnos este año. Él dice millón y medio. Después llega el jefe y me pregunta qué tanto deberíamos gastar, y yo le digo: 'Pues, alrededor de millón y medio'."[26]

El método costeable para fijar presupuestos hace caso omiso del papel de la promoción como inversión y del impacto inmediato de la promoción sobre el volumen de ventas. El resultado es un presupuesto anual incierto, lo que dificulta la planeación a largo plazo.

Cronología: En el último cambio de milenio, mercaderes y comerciantes a lo largo de la costa oriental africana realizaban un floreciente comercio a larga distancia.

Método de porcentaje de las ventas

Muchas empresas fijan los gastos en promoción como un porcentaje dado de las ventas (ya sean las actuales o las proyectadas), o del precio de venta. Un ejecutivo de una empresa ferrocarrilera dijo: "Fijamos nuestro presupuesto para cada año el 1o. de diciembre del año anterior. En esa fecha sumamos nuestros ingresos por pasajes para el mes siguiente y tomamos el 2% del total para nuestro presupuesto publicitario del año nuevo."[27] Las empresas automovilísticas por lo regular presupuestan un porcentaje fijo para promoción con base en el precio que se planea para los coches. Las empresas petroleras establecen el presupuesto como una fracción de centavo de dólar por cada galón de gasolina que venden bajo su propia marca.

Los partidarios del método de porcentaje de las ventas perciben varias ventajas. Primera, los gastos en promoción varían según lo que la empresa puede "costear". Esto satisface a los gerentes financieros, quienes piensan que los gastos deben tener una relación estrecha con el movimiento de las ventas corporativas durante el ciclo comercial. Segunda, fomenta que los gerentes piensen en la relación entre el costo de la promoción, el precio de venta y las utilidades por unidad. Tercera, fomenta la estabilidad si empresas competidoras gastan aproximadamente el mismo porcentaje de sus ventas en promoción.

A pesar de estas ventajas, no hay mucho que justifique el método de porcentaje de ventas. Su razonamiento es circular: ve las ventas como determinante de la promoción y no como su resultado; da pie a un presupuesto fijado por la disponibilidad de fondos y no por las oportunidades de mercado; desanima la experimentación con la promoción contracíclica o con gastos agresivos. La dependencia de las fluctuaciones de las ventas año con año interfiere con la planeación a largo plazo. No existe una base lógica para escoger el porcentaje específico, excepto lo que se ha hecho en el pasado o lo que los competidores están haciendo. Por último, este método no fomenta la determinación del presupuesto de promoción decidiendo qué merece cada producto y territorio.

Jerga de marketing del milenio: Un "prodsumidor" es un híbrido de consumidor y productor: alguien que consume lo que produce.

Método de paridad competitiva

Algunas empresas fijan su presupuesto de promoción con el fin de lograr una paridad en cuanto a "participación de voz" (*share of voice*) con los competidores. Este razonamiento fue el del ejecutivo que preguntó a una fuente del ramo: "¿Tiene usted cifras que otras empresas en el campo de la construcción especializada hayan utilizado y que indiquen qué proporción de las ventas brutas debe asignarse a publicidad?"[28] Este ejecutivo cree que al igualar a sus competidores mantendrá su participación de mercado.

Se presentan dos argumentos en favor del método de paridad competitiva. Uno es que los gastos de los competidores representan la sabiduría colectiva de la industria. El otro es que el mantenimiento de la paridad competitiva evita las guerras de promoción.

Ninguno de los dos argumentos es válido. No hay bases para creer que los competidores saben mejor lo que conviene gastar en promoción. Las reputaciones, recursos, oportunidades y objetivos de las empresas difieren tanto que los presupuestos de promoción difícilmente son una guía. Además, no hay pruebas de que los presupuestos basados en la paridad competitiva eviten las guerras promocionales.

Método de objetivo y tarea

El método de objetivo y tarea exige a los mercadólogos establecer los presupuestos de promoción definiendo objetivos específicos, determinando las tareas que deben efectuarse para

lograr tales objetivos, y estimando los costos de realizar tales tareas. La suma de los costos es el presupuesto de promoción propuesto.

Ule mostró cómo podría usarse el método de objetivo y tarea para establecer un presupuesto de publicidad. Supongamos que Helene Curtis quiere lanzar Clear, un nuevo champú anticaspa para mujeres.[29]

1. *Establecer la meta de participación de mercado:* La empresa estima que podría haber 50 millones de usuarios y se fija como meta atraer al 8% del mercado, es decir, 4 millones de usuarios.
2. *Determinar el porcentaje del mercado al que debe llegarse con la publicidad:* El anunciante espera llegar al 80% (40 millones de prospectos) con el mensaje publicitario.
3. *Determinar el porcentaje de prospectos conscientes a los que debe convencerse de probar la marca:* El anunciante estaría contento si el 25% de los prospectos conscientes (10 millones) probaran Clear. La razón es que se estima que el 40% de todos los que lo prueben, o sea 4 millones de personas, se convertirán en usuarios leales. Ésta es la meta del mercado.
4. *Determinar el número de impresiones publicitarias por cada 1% de tasa de prueba:* El anunciante estima que 40 impresiones (exposiciones) publicitarias por cada 1% de la población generarán una tasa de prueba del 25%.
5. *Determinar el número de puntos de rating brutos que habría que comprar:* Un *punto de rating bruto* es una exposición al 1% de la población meta. Puesto que la empresa quiere lograr 40 exposiciones al 80% de la población, querrá comprar 3,200 puntos de rating brutos.
6. *Determinar el presupuesto de publicidad necesario con base en el costo promedio de comprar un punto de rating bruto:* Exponer el 1% de la población meta a una impresión cuesta en promedio $3,277 dólares. Por tanto, 3,200 puntos de rating brutos costarían $10,486,400 (=$3,277 × 3,200) en el año de introducción.

Productos del milenio: Una nueva sirena que permite a los conductores interpretar más eficazmente la dirección de un vehículo de emergencia que se acerca.

El método de objetivo y tarea tiene la ventaja de exigir a la gerencia que detalle sus supuestos acerca de la relación entre dinero gastado, niveles de exposición, tasas de prueba y uso consuetudinario.

Una pregunta importante es qué tanto peso debe darse a la promoción en relación con otras alternativas como mejorar el producto, bajar los precios o mejorar el servicio. La respuesta depende de la etapa del ciclo de vida en que estén los productos de la empresa, si son productos uniformes o altamente diferenciables, si se les necesita por rutina o es preciso convencer a la gente de usarlos, y otras consideraciones. En teoría, el presupuesto de promoción total debe establecerse de modo tal que las utilidades marginales del último dólar gastado en promoción igualen apenas las utilidades marginales del último dólar gastado en el mejor uso no promocional. Sin embargo, no es fácil implementar este principio.

SELECCIÓN DE LA MEZCLA DE COMUNICACIÓN DE MARKETING

Las empresas deben repartir el presupuesto de promoción entre las cinco herramientas promocionales: publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, fuerza de ventas y marketing directo. Dentro de la misma industria, las empresas pueden diferir considerablemente en cuanto al reparto que hacen. Avon concentra sus fondos de promoción en las ventas personales, mientras que Revlon gasta mucho en publicidad. Al vender sus aspiradoras, Electrolux gasta mucho en una fuerza de ventas de puerta en puerta, mientras que Hoover se apoya más en la publicidad.

Las empresas siempre están buscando formas de mejorar su eficiencia sustituyendo una herramienta promocional por otra. Muchas empresas han sustituido parte de su actividad de ventas en el campo por anuncios, correo directo y telemarketing. Un distribuidor de automóviles despidió a sus cinco vendedores y bajó sus precios, y las ventas se dispararon. Las empresas también han incrementado sus gastos en promoción de ventas en relación con la publicidad. La sustituibilidad de las herramientas promocionales explica por qué es preciso coordinar las actividades de marketing. Si desea enterarse de cómo las empresas fijan sus presupuestos en la práctica, lea *Profundice en el estudio del marketing*, "Cómo las empresas establecen y dividen su presupuesto para comunicaciones de marketing".

Cambios del milenio: Los pasajeros de los taxis londinenses podrán operar computadoras laptop utilizando un tomacorrientes en el vehículo.

PROFUNDICE EN EL ESTUDIO DEL MARKETING

Cómo las empresas establecen y dividen su presupuesto para comunicaciones de marketing

Low y Mohr entrevistaron a gerentes de empresas productoras de bienes de consumo empacados y les preguntaron cómo fijaban el presupuesto de comunicaciones de marketing y cómo lo repartían entre publicidad, promoción de ventas y promoción comercial. Se forma un equipo de marca y, después de realizar un amplio análisis de la situación, el equipo establece objetivos de marketing y una estrategia general. Después de pronosticar las ventas y utilidades de la marca con base en la estrategia general, el equipo hace un reparto inicial del presupuesto entre publicidad, promoción a consumidores y promoción comercial. El equipo se apoya mucho en el reparto del presupuesto del año anterior, lo cual puede ser razonable si el entorno es estable pero no si hay cambios rápidos que exijan un conjunto nuevo de puntos de partida. El plan de marca se presenta a la gerencia senior, la cual podría pedir cambios. Luego se implementa el plan modificado.

Durante el año, la gerencia de marca ajusta las asignaciones como respuesta a los sucesos competitivos y de ventas. Hacia el final del periodo, es común que los gerentes de marca sustituyan la publicidad por más promoción de ventas si la marca no está alcanzando sus objetivos en cuanto a utilidades.

En su estudio de 1998 Low y Mohr también descubrieron que:

- A medida que las marcas pasan a la fase más madura del ciclo de vida del producto, los gerentes asignan menos a publicidad y más a promociones.
- Cuando una marca está bien diferenciada respecto a la competencia, los gerentes asignan más a la publicidad que a las promociones.
- Cuando las recompensas formales dependen de los resultados a corto plazo, los gerentes asignan a su presupuesto de publicidad una fracción menor que para las promociones.
- A medida que aumenta la influencia de los detallistas, los gerentes asignan una porción menor de sus presupuestos a publicidad que para las promociones.
- A medida que aumenta la experiencia de los gerentes en la empresa, éstos tienden a asignar a su presupuesto para publicidad una proporción mayor que para la promoción a consumidores y comercial.

Fuentes: Vea George S. Low y Jakki J. Mohr, "The Advertising Sales Promotion Trade-Off Theory and Practice" (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, informe núm. 92-127, octubre de 1992); y su "Brand Managers' Perceptions of the Marketing Communications Budget Allocation Process" (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, informe núm. 98-105, marzo de 1998). Vea también Gabriel J. Beihal y Daniel A. Sheinen, "Managing the Brand in a Corporate Advertising Environment: A Decision-Making Framework for Brand Managers", *Journal of Advertising* 17 (22 de junio de 1998): 99.

LAS HERRAMIENTAS DE PROMOCIÓN

Cada herramienta de promoción tiene sus propias características y costos únicos.[30]

Publicidad

Debido a las múltiples formas y usos de la publicidad, es difícil hacer generalizaciones amplias.[31] No obstante, podemos señalar las siguientes cualidades:

- *Presentación pública:* La naturaleza pública de la publicidad confiere una especie de legitimidad al producto y también sugiere una oferta estandarizada. Puesto que muchas personas reciben el mismo mensaje, los compradores saben que los motivos para comprar el producto se entenderán públicamente.
- *Capacidad de penetración:* La publicidad permite al que vende repetir un mensaje muchas veces, y también permite al comprador recibir y comparar los mensajes de diversos competidores. La publicidad a gran escala dice algo positivo acerca del tamaño, poder y éxito del anunciante.
- *Expresividad amplificada:* La publicidad ofrece oportunidades de introducir escenificación para la empresa y sus productos mediante el uso hábil de texto, sonido y color.
- *Impersonalidad:* El público no se siente obligado a prestar atención ni a responder a la publicidad. La publicidad es un monólogo frente al público, no un diálogo con él.

Cronología: Milton Bradley inició la industria de los juegos de mesa en Estados Unidos en 1861.

La publicidad puede servir para crear una imagen a largo plazo de un producto (anuncios de Coca-Cola) o para generar ventas rápidas (un anuncio de Sears de una rebaja de fin de semana). La publicidad puede llegar de forma eficiente a compradores geográficamente dispersos. Ciertas formas de publicidad (anuncios en televisión) podrían requerir un presupuesto grande, mientras que otras (anuncios en los diarios) se pueden usar con un presupuesto reducido. La publicidad podría afectar las ventas con su mera presencia. Los consumidores podrían creer que una marca que se anuncia mucho seguramente ofrece un "buen valor".

Cabe señalar tres medios publicitarios relativamente nuevos. Los publirreportajes (*advertorials*) son anuncios impresos que tienen contenido editorial y podría ser difícil distinguirlos del contenido de un diario o una revista. Los *infomerciales* son comerciales televisivos que parecen programas de televisión de 30 minutos que demuestran o hablan de un producto. Los televidentes pueden llamar por teléfono y ordenar el producto, de modo que estos infomerciales producen resultados que se pueden medir directamente. Los *encabezados* (*banners*) son pequeños letreros en las páginas de Web que anuncian una oferta o una empresa a la que puede accederse haciendo clic en el encabezado.

Promoción de ventas

Aunque las herramientas de promoción de ventas —cupones, concursos, premios, etc.— son muy diversas, ofrecen tres beneficios bien definidos:

- *Comunicación:* Captan la atención y por lo regular proporcionan información que podría llevar al consumidor al producto.
- *Incentivo:* Incluyen alguna concesión, atractivo o contribución que proporciona valor al consumidor.
- *Invitación:* Incluyen una invitación clara a realizar la transacción en ese momento.

Cronología: En 1688, Dom Perignon inventó el champaña.

Las empresas utilizan herramientas de promoción de ventas para generar una respuesta más intensa y rápida entre los compradores. La promoción de ventas puede usarse para lograr efectos a corto plazo, como escenificar las ofertas de productos e impulsar las ventas en caso de haber bajado.

Relaciones públicas

El atractivo de las relaciones públicas se basa en tres cualidades distintivas:

- *Alta credibilidad:* Los artículos noticiosos y reportajes son más auténticos y creíbles para los lectores, que los anuncios.
- *Capacidad para tomar desprevenidos a los compradores:* Las relaciones públicas pueden llegar a prospectos que tienden a evitar a los vendedores y los anuncios.
- *Escenificación:* Las relaciones públicas tienen potencial para representar con escenificación a una empresa o un producto.

Cronología: Louis Pasteur preparó en 1862 el camino para muchos adelantos médicos al descubrir las bacterias.

Los mercadólogos suelen usar las relaciones públicas menos de lo que podrían, pero un programa bien pensado coordinado con los demás elementos de la mezcla de promoción puede ser muy eficaz.

Ventas personales

Las ventas personales son la herramienta más eficaz en las etapas posteriores del proceso de compra, sobre todo para crear preferencia y convicción entre los compradores, e incitarlos a la acción. Las ventas personales tienen tres cualidades distintivas:

- *Confrontación personal:* Las ventas personales implican una relación inmediata e interactiva entre dos o más personas. Cada parte puede observar de cerca las reacciones de la otra.
- *Cultivo de relaciones:* Las ventas personales permiten el nacimiento de todo tipo de relaciones, que van desde una relación práctica de ventas hasta una amistad personal profunda. Los representantes de ventas normalmente pensarán en lo que más conviene a los clientes.
- *Respuesta:* Las ventas personales hacen que el comprador se sienta un tanto obligado por haber escuchado el discurso de ventas.

Cronología: La muñeca Barbie se vendió por primera vez en 1959.

Marketing directo

Aunque hay muchas formas de marketing directo —correo directo, telemarketing, marketing por Internet— todas comparten cuatro características distintivas. El marketing directo es:

- *Privado:* El mensaje normalmente se dirige a una persona específica.
- *Personalizado:* El mensaje puede ajustarse de modo que resulte atractivo para el individuo al que se dirige.
- *Actualizado:* El mensaje puede prepararse con gran rapidez.
- *Interactivo:* El mensaje puede modificarse dependiendo de la respuesta de la persona.

FIGURA 18.5

Gastos relativos en herramientas de promoción en los mercados de consumo y de negocios

FACTORES PARA ESTABLECER LA MEZCLA DE COMUNICACIÓN DE MARKETING

Las empresas deben considerar varios factores al desarrollar su mezcla de promoción: tipo de mercado, uso de una estrategia de empujar o jalar, preparación del consumidor para comprar, etapa del ciclo de vida del producto, y rango de la empresa en el mercado.

Tipo de mercado del producto

Las asignaciones a promoción varían entre los mercados de consumo y de negocios o industriales (vea la figura 18.5). Los mercadólogos de consumo gastan en promoción de ventas, publicidad, ventas personales y relaciones públicas, en ese orden. Los mercadólogos para negocios o industriales gastan en ventas personales, promoción de ventas, publicidad y relaciones públicas, en ese orden. En general, las ventas personales se usan más cuando el producto es complejo, caro y riesgoso, y en mercados en los que hay competidores grandes y poco numerosos (como los mercados de negocios).

Aunque la publicidad se usa menos que las visitas de ventas en los mercados industriales o de negocios, sí desempeña un papel importante. La publicidad puede realizar las siguientes funciones en los mercados de negocios:

- *Creación de conciencia:* La publicidad puede ofrecer una introducción a la empresa y a sus productos.
- *Creación de comprensión:* Si el producto tiene características nuevas, la publicidad puede ofrecer algunas explicaciones de forma eficaz.
- *Recordatorio eficiente:* Si los prospectos saben del producto pero no están listos para comprar, la publicidad de recordatorio es más económica que las visitas de ventas.
- *Generación de prospectos:* Los anuncios que ofrecen folletos y que incluyen el número telefónico de la empresa son una forma eficaz de generar prospectos para los representantes de ventas.
- *Legitimización:* Los representantes de ventas pueden usar copias de los anuncios de la empresa para dar legitimidad a su empresa y a sus productos.
- *Reafirmación:* La publicidad puede recordar a los clientes cómo deben usar el producto y tranquilizarlos respecto a su compra.

Varios estudios han destacado el importante papel de la publicidad en los mercados de negocios. Morrill demostró que la publicidad combinada con las ventas personales aumentaba las ventas en un 23% en comparación con el nivel que tenían sin publicidad. El costo de promoción total como porcentaje de las ventas se redujo en un 20%.[32] Freeman ideó un modelo formal para dividir los fondos de promoción entre la publicidad y las ventas personales con base en las tareas de ventas que cada una realiza de forma más económica.[33] Las investigaciones de Levitt también revelaron el importante papel que la publicidad puede desempeñar en los mercados de negocios. Él encontró que:

1. La reputación de una empresa mejora las posibilidades de su fuerza de ventas de que se le escuche en la primera ocasión con una actitud favorable, y de que se adopte pronto el producto. Por ello, la publicidad corporativa que fortalece la reputación de la empresa ayuda a los representantes de ventas.
2. Los representantes de ventas de empresas bien conocidas tienen una ventaja si sus presentaciones de ventas son apropiadas. No obstante, un representante de una empresa menos conocida que haga una presentación muy eficaz podría superar la desventaja.
3. La reputación de la empresa ayuda más en los casos en que el producto es complejo, el riesgo es alto y el agente de compras no tiene mucha capacitación profesional.[34]

Cronología: Walt Disney introdujo al Ratón Mickey en 1928.

Lilien investigó las prácticas de marketing de negocios en un importante proyecto llamado ADVISOR e informó de lo siguiente:[35]

- La empresa industrial típica establece su presupuesto de marketing como un 7% de sus ventas, y gasta sólo el 10% de su presupuesto de marketing en publicidad. El resto lo gasta en la fuerza de ventas, exposiciones del ramo, promoción de ventas y correo directo.
- Las empresas industriales gastan una cantidad superior al promedio en publicidad si sus productos son de mayor calidad, son más singulares o se compran con mucha frecuencia, o si el número de clientes está creciendo mucho.
- Las empresas industriales establecen un presupuesto de marketing superior al promedio si sus clientes están más dispersos o si la tasa de crecimiento de los clientes es más alta.

Las ventas personales también pueden tener una contribución importante en el marketing de bienes de consumo. Algunos mercadólogos de mercados de consumo subestiman

el papel de la fuerza de ventas, y la utilizan sólo para recoger pedidos semanales de los distribuidores y asegurarse de que haya suficientes existencias en los anaqueles. La idea común es que "los vendedores colocan productos en los anaqueles y la publicidad los saca de los anaqueles". No obstante, una fuerza de ventas bien capacitada de una empresa de productos de consumo puede hacer cuatro contribuciones importantes:

1. *Mejor posición en cuanto a existencias:* Los representantes de ventas pueden convencer a los distribuidores de que acepten más existencias y dediquen más espacio en anaqueles a la marca de la empresa.
2. *Creación de entusiasmo:* Los representantes de ventas pueden estimular el entusiasmo de los distribuidores escenificando el respaldo publicitario y de promoción de ventas que se planea.
3. *Ventas misioneras:* Los representantes de ventas pueden lograr que más distribuidores trabajen el producto de la empresa.
4. *Manejo de cuentas clave:* Los representantes de ventas pueden hacerse responsables de incrementar las ventas en las cuentas más importantes.

Cronología: En 1912, el Titanic se hundió en el Atlántico del Norte. En 1998, la película Titanic rompió récords de taquilla.

Estrategia de empujar o jalar

La mezcla de promoción depende en gran medida de si la empresa escoge una estrategia de empujar o una de jalar para lograr ventas. Una *estrategia de empujar* implica que el fabricante utilice la fuerza de ventas y promoción comercial para inducir a los intermediarios a que trabajen, promuevan y vendan el producto a los usuarios finales. La estrategia de empuje es apropiada sobre todo si la lealtad de marca en una categoría es baja, si la marca se escoge en la tienda, si el producto es una compra de impulso, y si los beneficios del producto se entienden bien. Una *estrategia de jalar* implica que el fabricante use publicidad y promoción dirigidas a los consumidores para inducir a éstos a que pidan el producto a los intermediarios, induciendo así a los intermediarios a que lo ordenen. La estrategia de jalar es apropiada sobre todo cuando la lealtad de marca es elevada y los consumidores tienen mucho interés en la categoría, cuando la gente percibe diferencias entre las marcas, y cuando se escoge la marca antes de ir a la tienda. Empresas de la misma industria pueden diferir en la importancia que dan al empujar y al jalar. Por ejemplo, Lever Brothers se apoya más en el empuje, mientras que Procter & Gamble prefiere jalar.

Etapa de preparación del comprador

Las herramientas promocionales varían en su eficacia en costos en las diferentes etapas de preparación de los compradores. En la figura 18.6 se muestra la eficacia en costos respecto a cuatro herramientas promocionales. La publicidad y las relaciones públicas desempeñan los papeles más importantes en la etapa de creación de conciencia. Lo que afecta primordialmente la comprensión de los clientes es la publicidad y las ventas personales. Lo que influye más en la convicción de los clientes son las ventas personales. Lo que más influye en la posibilidad de cerrar una venta son las ventas personales y la promoción de ventas. Lo que más hace que haya repetición de pedidos son las ventas personales y la promoción de ventas, aunque también influye un poco la publicidad de recordatorio.

Demografía: Entre 1850 y 1997, el hogar estadounidense medio se redujo de 5.5 a 2.6 personas.

Etapa del ciclo de vida del producto

Las herramientas de promoción también varían en cuanto a su eficacia en costos en las diferentes etapas del ciclo de vida del producto.

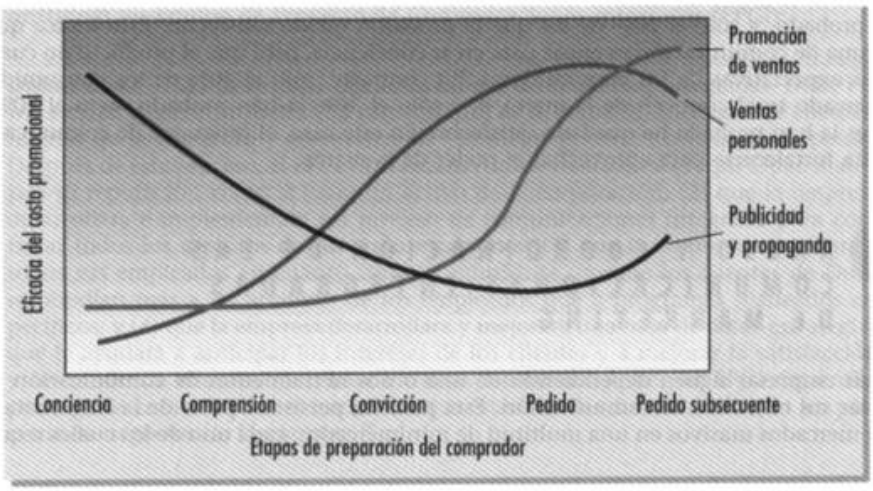


FIGURA 18.6

Eficacia de los costos de diferentes herramientas de promoción en diferentes etapas de preparación del comprador

- En la etapa de introducción, la publicidad y la propaganda tienen la mayor eficacia en costos, seguidas de las ventas personales para lograr cobertura de distribución y la promoción de ventas para inducir a la prueba del producto.
- En la etapa de crecimiento se puede bajar la intensidad de uso de todas las herramientas porque la demanda tiene su propio ímpetu gracias a las recomendaciones de boca en boca.
- En la etapa de madurez aumenta la importancia de la promoción de ventas, la publicidad y las ventas personales, en ese orden.
- En la etapa de decadencia la promoción de ventas sigue siendo importante, la publicidad y la propaganda se reducen, y los vendedores prestan el mínimo de atención al producto. Un ejemplo interesante de mezcla de promoción empleada en la etapa de introducción del ciclo de vida del producto o del servicio es la Best Friends Pet Care Company, de propiedad privada.

- **Best Friends Pet Care** Best Friends opera 28 centros de cuidado de mascotas en 16 estados de la Unión Americana, y ofrece servicios de hotel para perros y gatos, que incluyen acicalado, guardería, ejercicio y alojamiento nocturno. Al abrir un nuevo sitio, la empresa pone anuncios en la televisión por cable y envía correo directo para invitar a la gente a que visite las modernas instalaciones y las conozca. En su gran inauguración en Milford, Connecticut, la empresa llevó a Beethoven, la estrella de cine canina, y ofreció fotografías gratuitas con él a los visitantes. Esta promoción atrajo a 7,000 visitantes. Una vez en el lugar, los visitantes recorrieron las instalaciones con el personal capacitado profesionalmente, quienes aplicaron un enfoque de ventas altamente personalizado. Best Friends está usando una estrategia de desarrollo de cúmulo para sacar el mayor jugo posible al presupuesto de marketing. Cuando Best Friends reúne los presupuestos de 5 o 6 sitios, tiene más dinero para anunciarlos y promoverlos todos.[36]

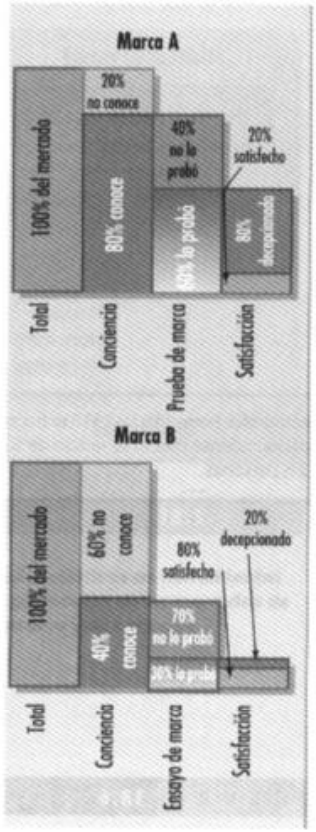


FIGURA 18.7

Estados actuales del consumidor para dos marcas

Rango de la empresa en el mercado

Los líderes del mercado obtienen más beneficios de la publicidad que de la promoción de ventas. En cambio, los competidores más pequeños ganan más si usan la promoción de ventas en su mezcla de comunicaciones de marketing.

MEDICIÓN DE RESULTADOS

Después de implementar el plan de promoción, el comunicador debe medir su impacto sobre el público meta. Se pregunta a los miembros de ese público si reconocen o recuerdan el mensaje, cuántas veces lo vieron, qué aspectos recuerdan, qué opinaron del mensaje, y qué actitudes tenían antes hacia el producto y la empresa. El comunicador también debe obtener medidas conductistas de la respuesta del público, como el número de personas que compró el producto, que gustó de él y que habló con otros acerca de él.

La figura 18.7 muestra un ejemplo de buena medición de retroalimentación. Vemos que el 80% de los consumidores del mercado total tienen conciencia de la marca A, el 60% la ha probado, y sólo el 20% de los que la probaron quedó satisfecho. Esto indica que el programa de comunicación es eficaz para crear conciencia, pero que el producto no cumple con las expectativas de los consumidores. En contraste, sólo el 40% de los consumidores del mercado total conocen de la marca B, y sólo el 30% la han probado, pero el 80% de quienes la han probado ha quedado satisfecho. En este caso, el programa de comunicación necesita fortalecerse para aprovechar el poder de la marca.

MANEJO Y COORDINACIÓN DE LAS COMUNICACIONES INTEGRADAS DE MARKETING

Muchas empresas siguen dependiendo de una o dos herramientas de comunicación para alcanzar sus objetivos de comunicación. Esta práctica persiste a pesar de la fragmentación de los mercados masivos en una multitud de minimercados, cada uno de los cuales requiere

su propio enfoque; la proliferación de nuevos tipos de medios; y la creciente sofisticación de los consumidores. La amplia gama de herramientas de comunicación, mensajes y públicos hace indispensable que las empresas implementen *comunicaciones de marketing integradas* (CMI). Tal como las define la American Association of Advertising Agencies (AAAA), las CMI son:

Entre las "10 personas más influyentes del segundo milenio", según Arthur Schlesinger Jr., están Shakespeare, Newton, Darwin, Copérnico, Galileo, Einstein, Lincoln y Gutenberg.

> *un concepto de la planeación de comunicaciones de marketing que reconoce el valor agregado de un plan exhaustivo que evalúe los papeles estratégicos de diversas disciplinas de comunicación —por ejemplo, publicidad general, respuesta directa, promoción de ventas y relaciones públicas— y las combine para dar claridad, congruencia y un impacto máximo de las comunicaciones mediante la integración total de mensajes discretos.*

He aquí un ejemplo creativo de comunicaciones de marketing integradas:

- **Warner-Lambert** Warner-Lambert, fabricante de Benadryl, quería promover su antihistamínico entre quienes padecen alergias. La empresa utilizó publicidad y relaciones públicas para aumentar la conciencia de marca y promover un número telefónico sin cargos que proporcionara a la gente el conteo de polen en su área. La gente que llamaba al número más de una vez recibía muestras gratuitas del producto, cupones y materiales que describían con detalle los beneficios del producto. Esas personas también recibían un boletín regular que incluye consejos para sobrellevar problemas de alergias.[37]

Un estudio de la alta gerencia y los ejecutivos de marketing de empresas grandes de productos de consumo indicó que más del 70% veía con buenos ojos el concepto de comunicaciones de marketing integradas. Varias agencias publicitarias grandes —Ogilvy & Mather, Young & Rubicam, Saatchi & Saatchi— adquirieron importantes agencias que se especializan en promoción de ventas, relaciones públicas y marketing directo para poder satisfacer todas las necesidades de sus clientes. Sin embargo, para su decepción, la mayoría de los clientes no han comprado su paquete de comunicaciones de marketing integrado y han preferido contratar por su cuenta a las agencias especializadas.

Cambios: En 1890 había 3.7 millones de mujeres en la fuerza de trabajo (17%); en 1990, 56.7 millones de mujeres trabajadoras constituían el 45.3% de la fuerza de trabajo.

¿A qué se debe la resistencia? Las empresas contratan varios especialistas en comunicación para que trabajen con sus gerentes de marca. Cada especialista sabe poco acerca de las demás herramientas de comunicación. Además, los especialistas por lo regular tienen agencias externas favoritas y se oponen a ceder sus responsabilidades a una sola superagencia. Ellos argumentan que la empresa debe escoger la mejor agencia especializada para cada fin, no agencias de segunda o tercera sólo porque pertenecen a una superagencia. Ellos creen que la agencia publicitaria seguirá destinando la mayor parte del dinero del anunciante al presupuesto de publicidad.

No obstante, las comunicaciones de marketing integradas sí producen mensajes más congruentes y tienen mayor impacto sobre las ventas. Las CMI asignan a una persona la responsabilidad —que no existía antes— de unificar las imágenes de marca y los mensajes de la empresa conforme surgen a través de miles de actividades de ésta. Las CMI mejoran la capacidad de la empresa para llegar a los clientes correctos con los mensajes correctos en el momento oportuno y el lugar más apropiado.[38] Duke Power, la empresa de electricidad de Carolina del Norte, descubrió lo útil que pueden ser las CMI cuando su alta gerencia constituyó un Equipo de Proyecto de Comunicaciones Integradas (EPCI):

- **Duke Power** Para desarrollar comunicaciones de marketing integradas, Duke Power realizó largas entrevistas con funcionarios de la empresa, encuestas de clientes, reseñas de la literatura y entrevistas de "la mejor práctica" con otras empresas. Después de este proceso, el EPCI hizo cuatro recomendaciones: (1) que Duke manejara su reputación como si fuera un activo de la corporación; (2) que la empresa desarrollara e implementara un proceso de comunicaciones integrado para controlar todos los aspectos de sus comunicaciones; (3) que la empresa capacitara a todos sus empleados en cuanto cómo comunicarse, porque los clientes de Duke respondían más a las acciones de los empleados que a programas planeados específicos; y (4) que la empresa desarrollara y mejorara una base de datos estratégica que le ayudara a anticipar los intereses de los clientes y a mejorar la satisfacción y retención de clientes. Con base en estas recomendaciones, el EPCI desarrolló procesos de comunicaciones integradas que están ligadas directamente con los procesos de negocios de la empresa.[39]

MEMORÁNDUM de marketing

Lista de verificación para integrar las comunicaciones de marketing

Los mercadólogos que han logrado que la gerencia los escuche pueden tomar la iniciativa y armar una propuesta para lograr las comunicaciones de marketing integradas. Tales propuestas a menudo incluyen las siguientes recomendaciones:

- *Auditar los gastos relacionados con las comunicaciones en toda la organización:* Detallar los presupuestos y tareas y consolidarlos en un solo proceso de presupuestación. Reevaluar todos los gastos en comunicación por producto, herramienta de promoción, etapa del ciclo de vida y efecto observado.
- *Crear medidas de desempeño compartidas:* Crear sistemas para evaluar las actividades de comunicación. Puesto que las CMI tratan de modificar el comportamiento de compra de los consumidores, es preciso medir ese comportamiento para demostrar en última instancia el impacto de la comunicación sobre las utilidades. El rendimiento sobre la inversión se puede medir rastreando los propios trabajos de comunicación de la empresa o a través de datos de clientes obtenidos por terceros.
- *Usar el desarrollo de bases de datos y manejo de problemas para entender a los grupos de interés:* Incluir a los clientes, empleados, inversionistas, proveedores y demás grupos de interés en todas las etapas del plan de comunicaciones.
- *Identificar todos los puntos de contacto de la empresa y de sus productos:* Utilizar esta auditoría para determinar dónde conviene más usar comunicaciones para reforzar los mensajes de la empresa. Medir la capacidad de las comunicaciones para hacerlo en cada punto de contacto, sea el empaque del producto, exhibición para venta al detalle, reunión de accionistas o vocero, etc. Trabajar para asegurar que las labores de comunicación se lleven a cabo cuando, donde y como los *clientes* lo quieren.

(continúa)

Los partidarios de las comunicaciones de marketing integradas las describen como una forma de ver todo el proceso de marketing en lugar de concentrarse únicamente en partes individuales. Vea el *Memorándum de marketing*, "Lista de verificación para integrar las comunicaciones de marketing".

RESUMEN

1. El marketing moderno requiere algo más que desarrollar un buen producto, ponerle un precio atractivo y hacerlo accesible a los clientes meta. Las empresas también deben comunicarse con los grupos de interés actuales y potenciales, y con el público en general. La mezcla de comunicaciones de marketing consiste en cinco modos de comunicación principales: publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales y marketing directo.
2. El proceso de comunicación consta de nueve elementos: emisor, receptor, mensaje, medios, codificación, decodificación, respuesta, retroalimentación y ruido. Para comunicar sus mensajes, los mercadólogos deben codificarlos tomando en cuenta la forma en que el público meta suele decodificarlos. También es preciso transmitir el mensaje a través de medios eficientes que lleguen al público meta, y desarrollar canales de retroalimentación para monitorear la respuesta al mensaje.
3. El desarrollo de una comunicación eficaz implica ocho pasos: (a) identificar al público meta, (b) determinar los objetivos de la comunicación, (c) diseñar el mensaje, (d) seleccionar los canales de comunicación, (e) establecer el presupuesto de comunicación total, (f) escoger la mezcla de comunicación, (g) medir los resultados de la comunicación, y (h) manejar el proceso de comunicación integrado de marketing.
4. Para identificar el público meta, el mercadólogo necesita realizar análisis de familiaridad y de preferencia, y luego tratar de salvar cualquier brecha que exista entre la percepción pública actual y la imagen que se busca. Los objetivos de la comunicación podrían ser cognoscitivos, afectivos o de conducta; es decir, la empresa podría querer poner algo en la mente del consumidor, modificar la actitud del consumidor, o hacer que el consumidor actúe. Al diseñar el mensaje, los mercadólogos deben considerar con cuidado el contenido del mensaje, su estructura, formato y fuente. Los canales de comunicación pueden ser personales (canales dedicados, expertos, y sociales) o impersonales (medios, ambientes y eventos). Aunque se usan muchos métodos para fijar el presupuesto de promoción, el método de objetivo y tarea, que exige a los mercadólogos desarrollar su presupuesto definiendo sus objetivos específicos, es el más deseable.
5. Para escoger la mezcla de comunicación de marketing, los mercadólogos deben examinar las ventajas y costos específicos de cada herramienta de promoción, y también deben considerar el tipo de mercado en el que están vendiendo, si deben usar una estrategia de empujar o jalar, qué tan listos están los consumidores para hacer una compra, la etapa del ciclo de vida del producto, y el rango de la empresa en el mercado. La medición de la eficacia de la mezcla de comunicación de marketing implica preguntar a miembros del público meta si reconocen o recuerdan el mensaje, cuántas veces lo vieron, qué aspectos recuerdan, qué opinaron del mensaje, y qué actitudes tienen y tuvieron hacia el producto y la empresa.
6. El manejo y coordinación de todo el proceso de comunicación requiere comunicaciones de marketing integradas (CMI).

APLICACIONES

CONCEPTOS DEL CAPÍTULO

1. Para determinar el mensaje que un anuncio debe transmitir, el comunicador debe averiguar qué tipo de mensaje tendrá el efecto deseado sobre el público meta. Lleve a clase ejemplos de anuncios impresos que hagan los siguientes llamados racionales o emocionales: (a) calidad, (b) ahorro, (c) desempeño, (d) temor, (e) culpabilidad, (f) humor,

(g) orgullo, (h) simpatía. Explique por qué cree que el anunciante haya escogido ese llamado. ¿Está de acuerdo o no con la decisión del comunicador?

2. Los principales medios masivos —diarios, revistas, radio, televisión y medios exteriores— muestran marcadas diferencias en cuanto a su capacidad de escenificación, su credibilidad, su capacidad para llamar la atención y otros aspectos valiosos de la comunicación. Describa las características especiales de cada tipo de medios, junto con sus ventajas y desventajas.

3. La American Cancer Society lo ha contratado para desarrollar un plan de comunicaciones de marketing integradas que informe y convenza a la gente de los riesgos de contraer cáncer de la piel por una exposición excesiva a la luz solar. Además, la campaña informaría a quienes toman baños de sol cómo evitar la enfermedad. En equipos de cinco, desarrollen un plan de comunicaciones de marketing integrado para la American Cancer Society. Utilicen la siguiente tabla para organizar mejor sus ideas.

	Publicidad	Relaciones públicas	Promoción de ventas	Respuesta directa
a. Objetivo de salud				
b. Meta				
c. Propósito				
d. Promesa				
e. Apoyo				
f. Personalidad				
g. Apertura				
h. Puntos de contacto con el consumidor				

Definiciones:

a. *Objetivo de salud:* Objetivo de la comunicación en términos de la salud de la persona

b. *Meta:* Público al que va dirigida la comunicación

c. *Propósito:* Una "solución" que ayude al público meta a alcanzar el objetivo de salud

d. *Promesa:* Lo que el público meta recibirá a cambio de alcanzar el objetivo de salud

e. *Apoyo:* Fuentes de apoyo creíbles para lo que se afirma en las comunicaciones

f. *Personalidad:* El "sabor" de la comunicación: seria, humorística, etcétera.

g. *Apertura:* Plazo en el que se debe hacer el llamado al público meta

h. *Puntos de contacto con el cliente:* Lugares en los que se puede llegar al público meta y las formas de medios más adecuadas para dirigirse a los miembros de ese público

MARKETING Y PUBLICIDAD

1. La Figura 1, un anuncio dirigido al mercado de negocios, describe la tradición centenaria de innovación en productos para automóviles de la empresa estadounidense Bosch Corporation e incluye un número telefónico sin cargo para obtener más información. ¿Qué cree usted que Bosch quiera lograr al colocar este anuncio en una revista de negocios de circulación nacional? Como empresa que hace marketing de negocios, ¿es probable que Bosch dedique más de su presupuesto de comunicaciones de marketing a la publicidad o a otros modos de comunicación? ¿Por qué?

(continuación)

- *Analizar las tendencias —internas y externas— que pueden afectar la capacidad de la empresa para vender:* Buscar áreas en las que las comunicaciones pueden ayudar más. Determinar las fuerzas y debilidades de cada función de comunicación. Desarrollar una mezcla de tácticas promocionales con base en esas fuerzas y debilidades.
- *Crear planes de ventas y comunicación para cada mercado local:* Integrar éstos en una estrategia global de comunicaciones.
- *Nombrar un director encargado de las labores de comunicación persuasiva de la empresa:* Esta acción fomenta la eficiencia al centralizar la planeación y crear medidas de desempeño comunes.
- *Crear temas, tonos y calidad compatibles entre todos los medios de comunicación:* Esta congruencia logra un mayor impacto y evita la duplicación innecesaria de trabajo entre las funciones. Al crear materiales, considere cómo pueden utilizarse ante una gama de públicos. Asegúrese de que cada uno transmita sus mensajes y puntos primarios para vender.
- *Contratar sólo a jugadores de equipo:* Los empleados capacitados en esta nueva forma de pensar integrada no estarán encerrados en recintos funcionales; más bien, se sentirán en su elemento si tienen que dar cuenta de sus acciones como grupo, y estarán abiertos a cualquier nueva responsabilidad que les permita satisfacer mejor las necesidades de los clientes.
- *Vincular las CMI con los procesos gerenciales, como la gerencia participativa:* Esto produce un esfuerzo gerencial plenamente integrado cuyo objetivo es alcanzar las metas corporativas. Una estrategia integrada deberá fomentar la eficiencia en cada función de comunicación que contribuya al éxito de la misión corporativa.

Fuente: Adaptado de Matthew P. Gonring, "Putting Integrated Marketing Communications to Work Today", *Public Relations Quarterly*, otoño de 1994, pp. 45-58.

Figura 1

EL ENFOQUE TECNOLÓGICO

Con las comunicaciones de marketing integradas, cada contacto de marca, sea cual sea el canal de comunicación, desempeña un papel estratégico al moldear la visión que el cliente tiene de la empresa. Por esta razón, las empresas con sitios Web necesitan asegurarse de que sus mensajes de marketing en línea sean congruentes con los mensajes en otros medios, a fin de tener un mayor impacto sobre las ventas.

Una empresa que es experta en esto es McDonald's. Sus anuncios de televisión, radio e impresos tienen un aspecto similar, y el contenido es congruente en todos los medios. El tema publicitario actual también se comunica en línea. Visite el área "What's new" (lo nuevo) del sitio Web de la empresa (www.mcdonalds.com/whatsnew/usa/dssmcd/index.html) y tome nota de la similitud entre el breve anuncio en línea y la campaña publicitaria en curso. ¿Por qué habría McDonald's de crear este fragmento de anuncio especial sólo para su sitio Web? ¿Cuál es el público meta probable? ¿Qué resultados podría esperar McDonald's de este mensaje en línea?

MARKETING PARA EL MILENIO

A medida que más y más mercadólogos vuelven globales sus comunicaciones al principio del nuevo milenio, tienen que contestar cuatro preguntas al planear su publicidad y promoción globales: ¿Sus productos son apropiados para cada país? ¿Sus segmentos de mercado meta son legales y acostumbrados? ¿Su publicidad es aceptable? ¿Sus anuncios deben crearse central o localmente?

Para ver cómo una empresa multinacional contesta estas preguntas, dirija su navegador Web a la sección "Around the World" (alrededor del mundo) del sitio Web de Unilever (www.unilever.com/public/unilever/around/org-arwo.htm). Haga clic en la flecha que está cerca del costado derecho de la pantalla para seguir leyendo acerca del enfoque internacional de la empresa. Luego haga clic en el vínculo "brands" (marcas) de la esquina superior izquierda de la pantalla para ver una lista de las marcas de alimentos de la empresa, seguida de vínculos con sitios Web de marcas locales. ¿Por qué dice Unilever que es internacional y no global? ¿Cómo afecta esta distinción sus productos y sus comunicaciones en línea?

USTED ES EL MERCADÓLOGO: PLAN DE MARKETING DE SONIC

La planeación de comunicaciones de marketing es un componente crítico de todo plan de marketing, porque determina la forma en que las empresas se conectan con sus grupos de interés, incluidos clientes y prospectos.

Usted está encargado de planear programas de comunicaciones de marketing integradas para los modulares de Sonic. Examine otra vez la situación actual de la empresa. Estudie también las estrategias y programas de mezcla de marketing que ha planeado hasta ahora. Luego conteste las preguntas siguientes acerca de las comunicaciones de marketing para Sonic:

- *¿A qué público(s) debe dirigirse Sonic? ¿Qué objetivos de comunicación debe fijar para cada público meta?*
- *¿Qué diseño de mensaje y canal de comunicación (personal o impersonal) es más apropiado para cada público meta? ¿Por qué?*
- *¿Cómo debe Sonic establecer su presupuesto de comunicaciones de marketing?*
- *¿Qué herramientas de promoción serían más eficaces en la mezcla de comunicación de marketing de Sonic? ¿Por qué?*

Asegúrese de que sus planes de comunicaciones de marketing apoyen las labores de marketing generales de Sonic. Ahora, según le indique su profesor, resuma sus ideas en un plan de marketing por escrito.

NOTAS

1. Las definiciones se adaptaron de Peter D. Bennett, ed., *Dictionary of Marketing Terms* (Chicago: American Marketing Association, 1995).
2. Si desea conocer otro modelo de comunicación desarrollado específicamente para las comunicaciones publicitarias, vea Barbara B. Stern, "A Revised Communication Model for Advertising: Multiple Dimensions of the Source, the Message, and the Recipient", *Journal of Advertising*, junio de 1994, pp. 5-15.
3. Vea Brian Sternthal y C. Samuel Craig, *Consumer Behavior. An Information Processing Perspective* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1982), pp. 97-102.
4. Sin embargo, investigaciones de Cox y Bauer mostraron una relación curvilínea entre confianza en uno mismo y susceptibilidad de ser convencido, siendo más fácil convencer a quienes tienen confianza moderada en sí mismos. Donald F. Cox y Raymond A. Bauer, "Self-Confidence and Persuasibility in Women", *Public Opinion Quarterly*, otoño de 1964, pp. 453-66; y Raymond L. Horton, "Some Relationships between Personality and Consumer Decision-Making", *Journal of Marketing Research*, mayo de 1979, pp. 233-46.
5. Vea John Fiske y John Hartley, *Reading Television* (London: Methuen, 1980), p. 79. Si desea leer acerca de los efectos de la pericia sobre la persuasión, vea también Elizabeth J. Wilson y Daniel L. Sherrell, "Source Effects in Communication and Persuasion Research: A Meta-Analysis of Effect Size", *Journal of the Academy of Marketing Science*, primavera de 1993, pp. 101-12.
6. El diferencial semántico fue desarrollado por C. E. Osgood, C. J. Suci y P. H. Tannenbaum, *The Measurement of Meaning* (Urbana: University of Illinois Press, 1957).
7. John Bigness, "Back to Brand New Life", *Chicago Tribune*, 4 de octubre de 1998; Chris Reidy, "Putting on the Dog to be Arnold's job", *Boston Globe*, 28 de agosto de 1998.
8. Vea Michael L. Ray, *Advertising and Communications Management* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1982).
9. Vea Michael R. Solomon, *Consumer Behavior*, 3a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1996), pp. 208-10 si quiere referencias a artículos de investigación sobre los llamados al temor.
10. Kevin Goldman, "Advertising: Knock, Knock. Who's There? The Same Old Funny Ad Again", *Wall Street Journal*, 2 de noviembre de 1993, p. B10. Vea también Marc G. Weinberger, Harlan Spotts, Leland Campbell y Amy L. Parsons, "The Use and Effect of Humor in Different Advertising Media", *Journal of Advertising Research*, mayo-junio de 1995, pp. 44-55.
11. William Kissel, "The Bottom Line", *Los Angeles Times*, 9 de julio de 1998, p. 1; sitio Web de Joe Boxer; David B. Wolfe, "Boomer Humor", *American Demographics*, julio de 1998.

12. "FedEx Will Quit Joking Around Overseas", *Los Angeles Times*, 21 de enero de 1997, p. B20.
13. Vea James F. Engel, Roger D. Blackwell y Paul W. Minard, *Consumer Behavior*, 8a. ed. (Fort Worth, TX: Dryden, 1994).
14. Vea Ayn E. Crowley y Wayne D. Hoyer, "An Integrative Framework for Understanding Two-Sided Persuasion", *Journal of Consumer Research*, marzo de 1994, pp. 561-74.
15. Vea C. I. Hovland, A. A. Lumsdaine y F. D. Sheffield, *Experiments on Mass Communication*, vol. 3 (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1948), cap. 8; y Crowley y Hoyer, "An Integrative Framework for Understanding Two-sided Persuasion". Si quiere conocer otro punto de vista, vea George E. Belch, "The Effects of Message Modality on One- and Two-Sided Advertising Messages", en *Advances in Consumer Research*, eds. Richard P. Bagozzi y Alice M. Tybout (Ann Arbor, MI: Association for Consumer Research, 1983), pp. 21-26.
16. Curtis P. Haugtvedt y Duane T. Wegener, "Message Order Effects in Persuasion: An Attitude Strength Perspective", *Journal of Consumer Research*, junio de 1994, pp. 205-18; H. Rao Unnava, Robert E. Burnkrant y Sunil Erevelles, "Effects of Presentation Order and Communication Modality on Recall and Attitude", *Journal of Consumer Research*, diciembre de 1994, pp. 481-90.
17. Vea Sternthal y Craig, *Consumer Behavior*, pp. 282-84.
18. Herbert C. Kelman y Carl I. Hovland, "Reinstatement of the Communication in Delayed Measurement of Opinion Change", *Journal of Abnormal and Social Psychology* 48 (1953): 327-35.
19. David J. Moore, John C. Mowen y Richard Reardon, "Multiple Sources in Advertising Appeals: When Product Endorsers Are Paid by the Advertising Sponsor", *Journal of the Academy of Marketing Science*, verano de 1994, pp. 234-43.
20. C. E. Osgood y P. H. Tannenbaum, "The Principles of Congruity in the Prediction of Attitude Change", *Psychological Review* 62 (1955): 42-55.
21. Michael Kiely, "Word-of-Mouth Marketing", *Marketing*, septiembre de 1993, p. 6.
22. Vea Regis McKenna, *The Regis Touch* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1985); y Regis McKenna, *Relationship Marketing* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1991).
23. Michael Cafferky ha identificado cuatro tipos de personas a las que las empresas tratan de llegar para estimular recomendaciones de boca en boca: líderes de opinión, expertos en marketing, influyentes, y entusiastas del producto. Los *líderes de opinión* son personas muy respetadas dentro de grupos sociales definidos, como los líderes en la moda de vestir. Éstos tienen una red social grande y pertinente, mucha credibilidad como fuentes, y mucha propensión a hablar. Los *expertos en marketing* son personas que dedican mucho tiempo a encontrar las mejores compras (valores) en el mercado. Los *influyentes* son personas activas social y politicamente; tratan de saber qué está pasando e influyen en el curso de los sucesos. Los *entusiastas del producto* son personas con fama de expertos en una categoría de productos, como los conocedores de arte, audiófilos y magos de la computación. Vea *Let Your Customers Do the Talking* (Chicago: Dearborn Financial Publishing, 1995), pp. 30-33.
24. Vea Philip Kotler, "Atmospherics as a Marketing Tool", *Journal of Retailing*, invierno de 1973-1974, pp. 48-64.
25. Vea Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovations*, 4a. ed. (Nueva York: Free Press, 1995).
26. Citado en Daniel Seligman, "How Much for Advertising?" *Fortune*, diciembre de 1956, p. 123. Si quiere una buena exposición de cómo se fijan los presupuestos de promoción, vea Michael L. Rothschild, *Advertising* (Lexington, MA: D. C. Heath, 1987), cap. 20.
27. Albert Wesley Frey, *How Many Dollars for Advertising?* (Nueva York: Ronald Press, 1955), p. 65.
28. *Ibid.*, p. 49.
29. Adaptado de G. Maxwell Ule, "A Media Plan for 'Sputnik' Cigarettes", *How to Plan Media Strategy* (American Association of Advertising Agencies, 1957 Regional Convention), pp. 41-52.
30. Sidney J. Levy, *Promotional Behavior* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1971), cap. 4.
31. Se ha investigado relativamente poco acerca de la eficacia de la publicidad de negocio a negocio. Si quiere leer una reseña, vea Wesley J. Johnson, "The Importance of Advertising and the Relative Lack of Research", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 9, núm. 2 (1994): 3-4.
32. *How Advertising Works in Today's Marketplace: The Morrill Study* (Nueva York: McGraw-Hill, 1971), p. 4.
33. Cyril Freeman, "How to Evaluate Advertising's Contribution", *Harvard Business* Review, julio-agosto de 1962, pp. 137-48.
34. Theodore Levitt, *Industrial Purchasing Behavior. A Study in Communication Effects* (Boston: Division of Research, Harvard Business School, 1965).
35. Vea Gary L. Lilien y John D. C. Little, "The ADVISOR Project: A Study of Industrial Marketing Budgets", *Sloan Management Review*, primavera de 1976, pp. 17-31; y Gary L. Lilien, "ADVISOR 2: Modeling the Marketing Mix Decision for Industrial Products", *Management Science*, febrero de 1979, pp. 191-204.
36. Danielle McDavitt, "Best Friends Pet Care CEO-Interview", CNBC-Dow Jones Business Video, 19 de octubre de 1998.

37. Paul Wang y Lisa Petrison, "Integrated Marketing Communications and Its Potential Effects on Media Planning", *Journal of Media Planning* 6, núm. 2 (1991): 11-18.

38. Vea Don E. Shultz, Stanley I. Tannenbaum y Robert F. Lauterborn, *Integrated Marketing Communications: Putting It Together and Making It Work* (Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 1992); y Ernan Roman, *Integrated Direct Marketing. The Cutting-Edge Strategy for Synchronizing Advertising, Direct Mail, Telemarketing, and Field Sales* (Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 1995).

39. Don E. Schultz, "The Next Step in IMC?" *Marketing News*, 15 de agosto de 1994, pp. 8-9. Vea también Birger Wernerfelt, "Efficient Marketing Communication: Helping the Customer Learn", *Journal of Marketing Research*, mayo de 1996, pp. 239-46.

CAPÍTULO

19

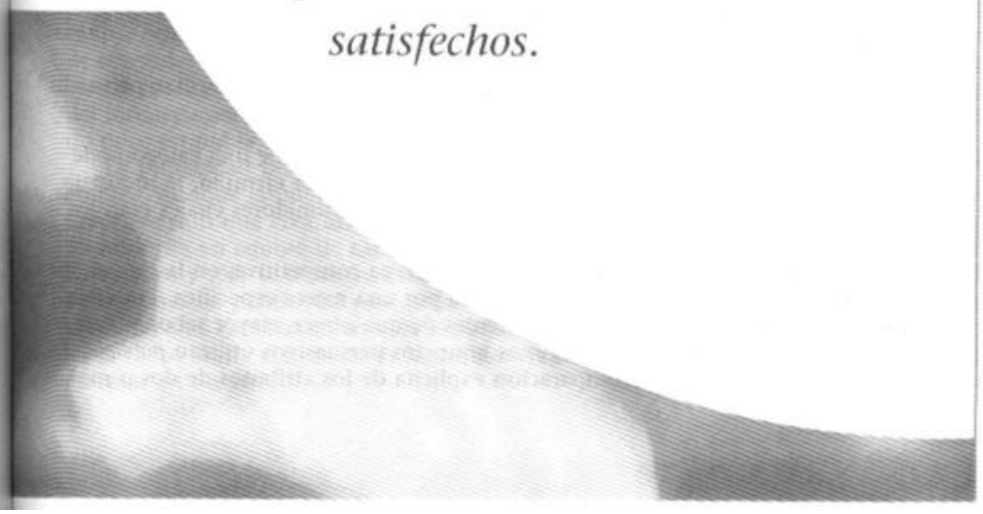
Administración de la publicidad, la promoción de ventas y las relaciones públicas

Consideraremos las siguientes preguntas:

- ¿Qué pasos hay que seguir para desarrollar un programa publicitario?
- ¿Qué explica el creciente uso de la promoción de ventas, y cómo se toman las decisiones de promoción de ventas?
- ¿Cómo pueden las empresas explotar el potencial de las relaciones públicas?

MARKETING según Kotler

La mejor publicidad es la que hacen los clientes satisfechos.



En este capítulo describiremos la naturaleza y el uso de tres herramientas de promoción: publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas. Aunque su eficacia no siempre es fácil de estimar, contribuyen de forma importante al desempeño de marketing.

DESARROLLO Y ADMINISTRACIÓN DE UN PROGRAMA DE PUBLICIDAD

Definimos la publicidad como sigue:

- ***Publicidad*** es cualquier forma pagada, no personal, de presentación y promoción de ideas, bienes o servicios por parte de un patrocinador que se identifica.

No sólo las empresas de negocios hacen publicidad; también se anuncian los museos, organizaciones caritativas y dependencias del gobierno que dirigen mensajes a públicos meta. Los anuncios son una forma económica de difundir mensajes, sea para crear preferencia por una marca como Coca-Cola o para educar a la gente con el fin de que evite las drogas adictivas.

Las organizaciones manejan su publicidad de diversas maneras. En las empresas pequeñas, alguien del departamento de ventas o de marketing maneja la publicidad, trabajando con una agencia publicitaria. Las empresas grandes con frecuencia crean su propio departamento de publicidad, cuyo gerente está bajo la autoridad directa del vicepresidente de marketing. La tarea del departamento de marketing es proponer un presupuesto; desarrollar una estrategia publicitaria; aprobar los anuncios y campañas; y manejar la publicidad por correo directo, así como las exhibiciones de los distribuidores y otras formas de publicidad. Casi todas las empresas utilizan una agencia externa que les ayude a crear campañas publicitarias y seleccionar y adquirir medios.

Al desarrollar un programa, los gerentes de marketing siempre deben comenzar por identificar el mercado meta y los motivos del comprador. Luego, pueden tomar las cinco principales decisiones del desarrollo de un programa publicitario, conocidas como "las cinco emes": *Misión:* ¿Qué objetivos tiene la publicidad? *Dinero (Money):* ¿Cuánto se puede gastar? *Mensaje:* ¿Qué mensaje debe enviarse? *Medios:* ¿Qué medios conviene usar? *Medición:* ¿Cómo deben evaluarse los resultados? Estas decisiones se resumen en la figura 19.1 y se describen en las secciones que siguen.

CÓMO FIJAR LOS OBJETIVOS DE LA PUBLICIDAD

La meta de Goodyear para el milenio es recuperar su posición como principal productor de neumáticos.

Los objetivos de la publicidad deben ser consecuencia de decisiones anteriores en cuanto a mercado meta, posicionamiento en el mercado y mezcla de marketing.

Se pueden asignar a la publicidad muchos objetivos específicos de comunicación y ventas. Colley enumera 52 posibles objetivos de la publicidad en su *Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results.*[1] Él bosqueja un método llamado DAGMAR (por el título de su libro) para convertir los objetivos en metas específicas susceptibles de medición. Una *meta (u objetivo) de publicidad* es una tarea de comunicación específica y nivel de desempeño que debe alcanzarse con un público determinado y en un tiempo dado. Colley ofrece un ejemplo:

> De entre 30 millones de amas de casa que poseen lavadoras automáticas, incrementar de un 10% a un 40%, en un año, el número de las que identifican la marca X como un detergente de baja espuma y que están convencidas de que deja la ropa más limpia.

Los objetivos de publicidad se pueden clasificar según su propósito: informar, persuadir o recordar.

- La *publicidad informativa* es muy importante en la etapa pionera de una categoría de productos, en la que el objetivo es crear demanda primaria. Por ejemplo, la industria de los yogurts tuvo que informar en un principio a los consumidores cuáles eran los beneficios nutricionales del yogurt.
- La *publicidad persuasiva* adquiere importancia en la etapa competitiva, en la que el objetivo de una empresa es crear demanda selectiva por una marca específica. Por ejemplo, Chivas Regal intenta convencer a los clientes de que ofrece mayor sabor y *status* que otras marcas de whisky escocés. Algunos anuncios persuasivos utilizan *publicidad comparativa*, la cual efectúa una comparación explícita de los atributos de dos o más

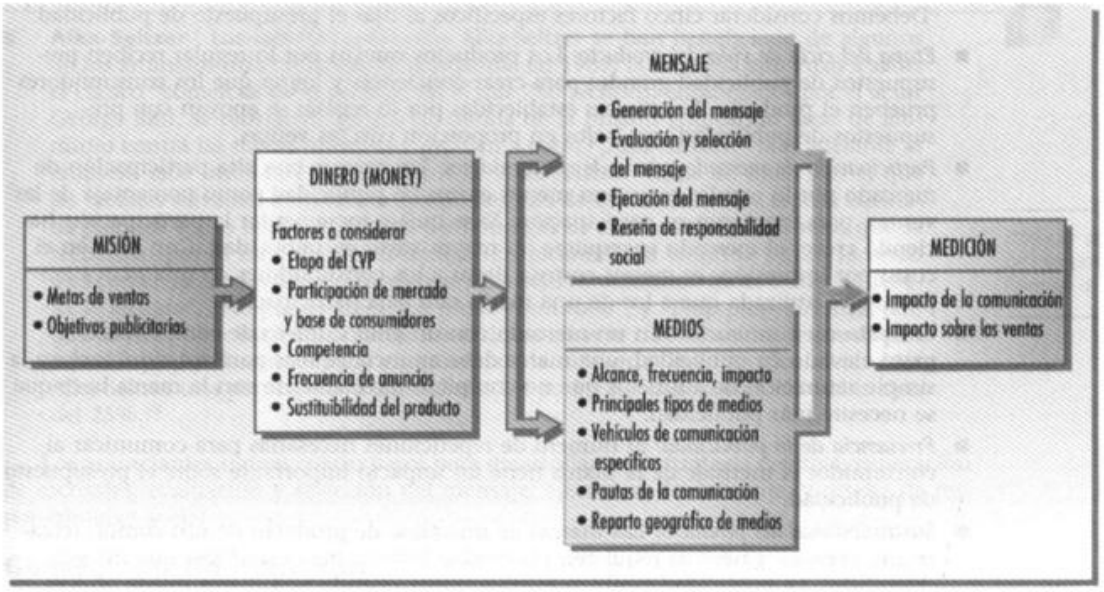


FIGURA 19.1

Las cinco emes de la publicidad

marcas.[2] La Burger King Corporation utilizó publicidad comparativa para su ataque contra McDonald's (las hamburguesas de Burguer King se asan a la flama; las de McDonald's se fríen). Schering-Plough aseguró que "El nuevo OcuClear alivia durante un periodo tres veces más largo que Visine". Las empresas deben asegurarse de poder demostrar su afirmación de superioridad y de que no se les pueda contraatacar en un área vulnerable. La publicidad comparativa funciona de forma óptima cuando provoca motivaciones cognoscitivas y afectivas simultáneamente.[3]

- La *publicidad de recordación* es importante en el caso de productos maduros. Los costosos anuncios de Coca-Cola a cuatro colores en las revistas pretenden recordar a la gente que compre Coca-Cola. Una forma relacionada de publicidad es la *publicidad de refuerzo*, que trata de asegurar a los compradores actuales que tomaron la decisión correcta. Los anuncios de automóviles a menudo muestran clientes satisfechos que disfrutan de las características especiales de su nuevo coche.

El objetivo publicitario debe surgir de un análisis exhaustivo de la situación de marketing vigente. Si la clase del producto es madura, y si la empresa es el líder del mercado y el consumo de la marca es bajo, el objetivo correcto debe ser estimular un mayor consumo. Si la clase de producto es nueva y la empresa no es el líder del mercado, pero la marca es superior al líder, el objetivo correcto es convencer al mercado de la superioridad de la marca.

¿Quiere pensar en tiempo futuro? Pruebe www.futurist.com, cuyo anfitrión es el futurista Glen Hiemstra.

CÓMO DECIDIR EL PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD

¿Cómo sabe una empresa si va a gastar la cantidad correcta? Si se gasta demasiado poco, el efecto será insignificante. Si se gasta demasiado, parte del dinero podría haberse dedicado a otro uso más provechoso. Algunos críticos acusan a las grandes empresas de bienes de consumo empacados de gastar demasiado en publicidad como una forma de asegurarse contra no llegar a gastar lo suficiente, y que las empresas industriales subestiman el poder del fortalecimiento de la imagen de la empresa y del producto y tienden a gastar demasiado poco en publicidad.[4]

La publicidad tiene un efecto de arrastre que perdura más allá del periodo en que se emplea. Aunque la publicidad se trata como un gasto circulante, una parte es en realidad una inversión que crea un activo intangible llamado *valor de la marca*. Cuando se gastan $5 millones en equipo de capital, el equipo se puede tratar como un activo depreciable a cinco años y sólo se descuenta una quinta parte del costo el primer año. Cuando se gastan $5 millones en publicidad para lanzar un nuevo producto, todo el costo se debe descontar el primer año. Este tratamiento de la publicidad reduce las utilidades que la empresa informa y por tanto limita el número de lanzamientos de nuevos productos que una empresa puede efectuar en un año.

Debemos considerar cinco factores específicos al fijar el presupuesto de publicidad:[5]

- *Etapa del ciclo de vida del producto:* Los productos nuevos por lo regular reciben presupuestos de publicidad grandes para crear conciencia y lograr que los consumidores prueben el producto. Las marcas establecidas por lo regular se apoyan con presupuestos de publicidad más bajos en proporción con las ventas.
- *Participación de mercado y base de consumidores:* Las marcas con alta participación de mercado por lo regular requieren menos gastos en publicidad como porcentaje de las ventas, para mantener su participación. Si se quiere incrementar la participación haciendo crecer el mercado se requiere un mayor gasto en publicidad. Con base en el costo por impresión, es menos costoso llegar a los consumidores de una marca ampliamente utilizada que a los de una marca con baja participación.
- *Competencia y saturación:* En un mercado con un gran número de competidores y gasto elevado en publicidad, una marca debe anunciarse más para ser oída. Incluso la simple saturación de anuncios que no compiten directamente con la marca hace que se necesite más publicidad.
- *Frecuencia de la publicidad:* El número de repeticiones necesarias para comunicar al consumidor el mensaje de la marca tiene un impacto importante sobre el presupuesto de publicidad.
- *Sustituibilidad del producto:* Las marcas de una clase de producto de uso común (cigarrillos, cerveza, gaseosas) requieren publicidad intensa para establecer una imagen diferencial. La publicidad también es importante cuando una marca puede ofrecer beneficios o características físicas únicas.

Utilizando el Ideabord IB de 3M, los ejecutivos pueden anotar y compartir ideas rápidamente a través de Internet.

Los científicos de marketing han creado varios modelos de gastos en publicidad que toman en cuenta estos factores. El modelo de Vidale y Wolfe exige un presupuesto de publicidad más alto cuanto mayor es la tasa de respuesta de las ventas, cuanto mayor es la tasa de caída de las ventas (la rapidez con que los clientes olvidan la publicidad y la marca), y cuanto mayor es el potencial de ventas no aprovechado.[6] Lamentablemente, este modelo omite otros factores importantes, como la tasa de publicidad competitiva y la eficacia de los anuncios de la empresa.

John Little propuso un método de control adaptativo para establecer el presupuesto de publicidad.[7] Supongamos que la empresa ha fijado una tasa de gastos en publicidad con base en su información más reciente. Se gasta con esta tasa en todos los mercados excepto en un subconjunto de $2n$ mercados que se escogen al azar. En n mercados de prueba la empresa gasta con una tasa más baja, y en los otros n gasta con una tasa más alta. Este procedimiento produce información acerca de las ventas promedio creadas por tasas baja, mediana y alta de gasto en publicidad que puede servir para actualizar los parámetros de la función de respuesta de las ventas. La función actualizada puede servir para determinar la tasa óptima de gastos en publicidad para el siguiente periodo. Si este experimento se efectúa en cada periodo, los gastos en publicidad serán muy congruentes con los gastos óptimos.[8]

SELECCIÓN DEL MENSAJE PUBLICITARIO

Las campañas publicitarias varían en cuanto a su creatividad. William Bernbach observó: "No basta con los hechos... No olvidemos que Shakespeare utilizó algunos argumentos muy rebuscados e improbables, pero su mensaje se entendió gracias a la excelente ejecución." Consideremos el siguiente ejemplo:

- **Taco Bell** En 1994, Taco Bell ocupaba el cuarto lugar entre las cadenas de comida rápida y sus ingresos estaban bajando. En 1977 la cadena introdujo spots televisivos con un perro Chihuahua parlante. El hambriento perrito, que se hizo famoso por su frase en español "Yo quiero Taco Bell", tuvo resonancia entre los clientes de la cadena dentro del grupo de edades de 18 a 35 años y dio origen a un impresionante surtido de mercancía con el tema del perro Chihuahua, como camisetas, imanes, gorras y muñecos parlantes, e incrementó las ventas de Taco Bell. El perrito elevó las ventas de Taco Bell un 4.3% en 1997, y la cadena terminó el año con $4,500 millones de dólares en ventas. Ahora Taco Bell gasta $200 millones de dólares al año en publicidad y planea una larga vida para su popular campaña.[9]

Es evidente que el factor creatividad puede ser más importante que la cantidad de dinero que se gasta. Sólo si un comercial capta la atención puede ayudar a incrementar las ventas de la marca. Sin embargo, cabe hacer una advertencia. La publicidad creativa podría no ser suficiente. Eso es lo que sucedió con las tabletas Alka-Seltzer de Miles Inc.:

■ **Alka-Seltzer** Las tabletas antiácidas Alka-Seltzer se han beneficiado de algunos de los anuncios más creativos de la historia: en 1969, la empresa comenzó a sacar el clásico "comercial de la prisión" en el que 260 reclusos, encabezados por el actor George Raft, se rebelaban contra la comida de la prisión golpeando tazas de aluminio contra las mesas mientras cantaban a coro: "¡Alka-Seltzer!" Más adelante la empresa sacó otros dos spots clásicos de Alka-Seltzer: "Luna de miel", en el que las tabletas salvaban a un recién casado después de que su flamante esposa cocinaba platillos como ostras escalfadas y albóndigas de malvavisco, y anuncios que se recuerdan por la frase "¡Qué albóndiga tan picante!" La empresa siguió sacando más comerciales televisivos clásicos para Alka-Seltzer, utilizando frases como "Pruébelo, le gustará", "No puedo creer que me lo comí todo", y "Plop-plop, fizz-fizz, ¡ah, qué alivio!" No obstante, durante los últimos años la introducción de productos como Pepsid y Zantac duplicó el tamaño de la categoría de antiácidos, dejando a Alka-Seltzer una participación de sólo el 4.2% en 1998, cuando en 1968 había sido del 25%.[10]

Productos del milenio: Los consumidores pronto podrán comprar pintura Ecos Paint sin disolventes.

Los anunciantes siguen cuatro pasos para desarrollar una estrategia creativa: generación de mensajes, evaluación y selección del mensaje, ejecución del mensaje, y reseña de responsabilidad social.

Generación de mensajes

El mensaje de "beneficio" del producto se debe decidir como parte del desarrollo del concepto del producto. Sin embargo, por lo regular hay cabida para varios posibles mensajes. Con el tiempo, el mercadólogo podría querer cambiar el mensaje, sobre todo si los consumidores buscan beneficios nuevos o diferentes en el producto.

Los creativos utilizan varios métodos para generar posibles llamados publicitarios. Muchos creativos proceden *inductivamente*, hablando con consumidores, distribuidores, expertos y competidores. Leo Burnett defiende "entrevistas a fondo en las que enfrento de manera realista a la gente a la que estoy tratando de venderle. Trato de formar en mi mente una imagen del tipo de personas que son: cómo usan este producto y qué es el producto."[11]

Algunos creativos emplean un marco *deductivo* para generar mensajes publicitarios. Maloney[12] propuso un marco en el que los compradores esperan uno de cuatro tipos de recompensa de un producto: racional, sensorial, social, o satisfacción del ego. Los compradores podrían visualizar estas recompensas a partir de su experiencia con los resultados del uso, de su experiencia con el producto en uso, o de su experiencia que acompaña al uso. Si se cruzan los cuatro tipos de recompensas con los tres tipos de experiencia se tienen doce tipos de mensajes publicitarios. Por ejemplo, el llamado "deja la ropa más limpia" es una promesa de recompensa racional que sigue a la experiencia con los resultados del uso. La frase "sabor de verdad en una gran cerveza ligera" es una promesa de recompensa sensorial relacionada con la experiencia del producto en uso.

¿Cuántas alternativas de temas publicitarios debe crear el anunciante antes de escoger uno? Cuantos más anuncios se creen de forma independiente, mayor será la probabilidad de encontrar uno que sea excelente. Sin embargo, cuanto más tiempo se dedique a crear alternativas, mayores serán los costos. Con el sistema actual de comisiones, a la agencia no le gusta gastar en crear y someter a pruebas preliminares muchos anuncios. Por fortuna, el gasto de crear bosquejos de anuncios se está reduciendo rápidamente, gracias a las computadoras. El departamento creativo de una agencia publicitaria puede crear muchas alternativas de anuncios en un tiempo corto aprovechando archivos de computadora que contienen imágenes fijas y de video, tipos de letra, etcétera.

Evaluación y selección del mensaje

Un buen anuncio normalmente se concentra en una propuesta de venta central. Twedt sugirió calificar los mensajes con base en su *deseabilidad, exclusividad y credibilidad.*[13] Por ejemplo:

■ **The March of Dimes** La "Marcha de los Centavos" buscó un tema publicitario para recaudar dinero en su lucha contra los defectos congénitos. Varios mensajes salieron de una sesión de lluvia de ideas. Se pidió a un grupo de padres jóvenes calificar cada mensaje en cuanto a interés, distinción y credibilidad, asignando hasta 100 puntos por cada concepto. Por ejemplo, "Cada día nacen 700 niños con un defecto congénito" obtuvo puntuaciones de 70, 62 y 80 en cuanto a interés, distinción y credibilidad, mientras que "Su siguiente bebé podría nacer con un defecto congénito" obtuvo 58, 51 y 70. El primer mensaje fue mejor que el segundo en todos los sentidos.[14]

El anunciante debe efectuar investigación de mercados para determinar cuál es el llamado que funciona mejor con el público meta.

Ejecución del mensaje

El impacto del mensaje depende no sólo de lo que se dice sino también de cómo se dice. Algunos anuncios buscan un *posicionamiento racional*, y otros, un *posicionamiento emocional*. Los anuncios estadounidenses por lo regular presentan una característica o beneficio explícito diseñado para hacer un llamado a la mente racional: "deja la ropa más limpia"; "alivia más rápidamente". Los anuncios japoneses tienden a ser más indirectos y a hacer un llamado a las emociones. Un ejemplo es el anuncio de Infiniti de Nissan, que no mostraba el automóvil, sino hermosas escenas de la naturaleza diseñadas para producir una asociación y una respuesta emocionales.

La selección de encabezados y texto puede afectar mucho el impacto. Lalita Manrai creó dos anuncios para el mismo automóvil. El primero llevaba el encabezado "Un automóvil nuevo"; el segundo, "¿Es este automóvil para usted?" El segundo encabezado utilizaba una estrategia de publicidad llamada *etiquetado*, en la que el consumidor se etiqueta como el tipo de persona al que le interesa ese tipo de producto. Los dos anuncios también diferían en que el primero describía las características del automóvil y el segundo describía sus beneficios. En la prueba, el segundo anuncio tuvo un desempeño mucho mejor que el primero en términos de impresión general del producto, interés del lector en comprar el producto, y probabilidad de recomendarlo a un amigo.[15]

La ejecución del mensaje puede ser decisiva en el caso de productos muy similares, como detergentes, cigarrillos, café y vodka. Consideremos el éxito de Vodka Absolut:

- **Absolut Vodka** El vodka generalmente se considera un producto genérico. No obstante, el grado de preferencia y lealtad de marca en el mercado de los vodkas es asombroso, y se basa casi en su totalidad en vender una imagen. Cuando la marca sueca Absolut entró en el mercado estadounidense en 1979, la empresa vendió una cantidad decepcionante: 7,000 cajas en ese año. Para 1991, las ventas habían subido a más de dos millones de cajas. Absolut se convirtió en el vodka importado más vendido en Estados Unidos, con el 65% del mercado. Las ventas también se dispararon globalmente. El arma secreta: una estrategia de objetivo, empaque y publicidad. Absolut busca a los bebedores sofisticados, acomodados y que están ascendiendo socialmente. El vodka viene en una botella distintiva, de forma poco común, que sugiere la austeridad sueca. La botella se ha convertido en un icono y se usa como centro de todos los anuncios, acompañada por juegos de palabras como "Absolut Magic" o "Absolut Larceny". Artistas muy conocidos —que incluyen a Warhol, Haring y Scharf— diseñaron anuncios de Absolut, y la imagen de la botella siempre aparece de forma imaginativa. Absolut también publica anécdotas cortas acerca de la marca escritas por autores distinguidos. Los anuncios se diseñan de modo que sean atractivos para los lectores de revistas como *The Atlantic, The New Yorker y Vanity Fair*.[16]

Productos del milenio: El Quantel Clipbox es una unidad de video que guarda imágenes en un disco de computadora.

Al preparar una campaña publicitaria, el anunciante por lo regular crea un *planteamiento de estrategia de mensaje (copy)* que describe el objetivo, contenido, apoyo y tono del anuncio deseado. He aquí el planteamiento de estrategia de unas galletas de Pillsbury llamadas 1869 Brand Biscuits:

- **Pillsbury** El *objetivo publicitario* es convencer a los consumidores de galletas de que pueden comprar una galleta en lata que es tan buena como las hechas en casa: 1869 Brand Biscuits de Pillsbury. El *contenido* consiste en hacer hincapié en las siguientes características del producto: se ven y saben como galletas hechas en casa, y tienen la misma textura. El *apoyo* para la promesa "tan buenas como las hechas en casa" será doble: (1) los 1869 Brand Biscuits se hacen con un tipo especial de harina empleado para elaborar galletas caseras que nunca se había utilizado en la elaboración de galletas en lata, y (2) el uso de recetas tradicionales de galletas estadounidenses. El *tono* de la publicidad será un anuncio noticioso, templado por un ánimo cálido y de meditación que emana del recuerdo de la calidad de la panificación estadounidense tradicional.

Los creativos también deben encontrar un *estilo, tono, palabras, y formato* coherentes para ejecutar el mensaje.

Cualquier mensaje se puede presentar en varios estilos de ejecución: escena de la vida, estilo de vida, fantasía, estado de ánimo o imagen, musical, símbolo de personalidad, experiencia técnica, evidencia científica y testimonio. El recuadro *Profundice en el estudio del marketing*, "Respaldo de celebridades como estrategia" se concentra en el uso de testimonios, lo mismo que el ejemplo que sigue:

Respaldo de celebridades como estrategia

Desde tiempos inmemoriales, los mercadólogos han utilizado a celebridades para respaldar sus productos. Una celebridad bien escogida puede dirigir la atención hacia un producto o marca, como cuando Sarah, la duquesa de York —mejor conocida como Fergie— muestra cómo ha bajado de peso gracias a Weight Watchers. O bien, la mística de la celebridad puede transferirse a la marca: Bill Cosby entretiene a un grupo de niños mientras come un plato de Jell-O.

La selección de la celebridad es crucial. La celebridad debe gozar de mucho reconocimiento, alto afecto positivo y ser muy apropiada para el producto. El hoy occiso Howard Cosell tenía mucho reconocimiento pero un afecto negativo entre muchos grupos. Bruce Willis tiene alto reconocimiento y alto afecto positivo pero tal vez no sería apropiado para anunciar una Conferencia de Paz Mundial. Andy Griffith, Meryl Streep y Oprah Winfrey podrían anunciar con éxito un gran número de productos porque tienen niveles muy altos de reconocimiento y simpatía (conocidos como *factor Q* en la industria del entretenimiento).

Los atletas son un grupo especialmente eficaz para respaldar productos, bebidas y prendas deportivos. El principal refrendador deportivo es Michael Jordan, antigua estrella de los Toros de Chicago. Según estimaciones conservadoras, Jordan ganó cerca de $240 millones de dólares en pagos por respaldos publicitarios en los años noventa. Jordan, que tal vez sea más conocido por sus respaldos del calzado y ropa deportiva Nike, ha generado ingresos por más de $5,200 millones para Nike. El número de empresas cuyos productos MJ ha promovido es impresionante. Entre ellas se cuentan Wilson, Coca-Cola, MCI, Johnson Products, McDonald's, Quaker Oats y Rayovac. No sólo aparece la imagen de Jordan en anuncios, sino que el mensaje se multiplica en las ventas de camisetas, juguetes, juegos y un sinnúmero de otros artículos. Pese a todo, Jordan es encantadoramente modesto. "Nunca imaginé que tendría algún impacto importante sobre las personas", dice él. "Es divertido, pero también es una gran responsabilidad, y no la tomo a la ligera."

Una de las principales preocupaciones de los anunciantes es que sus celebridades se vean envueltas en un escándalo o una situación embarazosa. El héroe del fútbol americano O. J. Simpson anunció al arrendador de automóviles Hertz durante 20 años hasta que se le acusó de asesinar a su esposa en 1994. Pepsi se deshizo de Michael Jackson después de que fue acusado de abusar de niños. Cybill Shepherd avergonzó al Beef Council (Consejo de la Carne de Res) cuando admitió que había dejado de comer carne de res.

Las aseguradoras ya están vendiendo pólizas que protegen a los anunciantes contra tales riesgos. Una empresa de seguros ofrece seguros de "muerte, incapacidad y deshonra" para cubrir los defectos y flaquezas de sus patrocinadores célebres. Como alternativa, los anunciantes pueden optar por utilizar a "personajes voceros". Owens-Corning ha utilizado la Pantera Rosa durante casi 20 años para respaldar sus productos de aislamiento, y Metropolitan Life ha empleado la pandilla de *Peanuts* para promover sus pólizas de seguros. Otra forma en que los anunciantes se protegen es utilizando celebridades que ya murieron. Gracias a las maravillas de la tecnología, los televidentes ven a las leyendas de la pantalla John Wayne anunciando la cerveza Coors y a Fred Astaire bailando con una aspiradora Dirt Devil.

Algunas celebridades ofrecen voluntariamente su respaldo. Hace poco, la crítica de la carne de res Oprah Winfrey, la aficionada a la comida chatarra Rosie O'Donell y el corpulento meteorólogo del *Today Show* Al Roker respaldaron gratuitamente a las hamburguesas sin carne Boca-Burger. Después de que la Food and Drug Administration relajó las viejas restricciones sobre los anuncios en televisión de medicamentos que requieren receta médica, Joan Lunden, ex-anfitriona del programa *Good Morning America* de ABC, apareció en el primer respaldo en televisión de un medicamento que requiere receta médica, Claritin.

Fuentes: Vea Irving Rein, Philip Kotler y Martin Scoller, *The Making and Marketing of Professionals into Celebrities* (Chicago: NTC Business Books, 1997); Roy S. Johnson y Ann Harrington, "The Jordan Effect", *Fortune*, 22 de junio de 1998, pp. 130-38. Milt Freudenheim, "Influencing Doctor's orders", *New York Times*, 17 de noviembre de 1998, p. C1.

- **Rogaine** Rogaine extra-potente para hombres, que promete recuperar en promedio 45% más crecimiento del cabello que su predecesor, utiliza publicidad testimonial. Célebres figuras del deporte presentan testimonios en anuncios de televisión. Por ejemplo, el ex-entrenador del equipo de fútbol americano Empacadores de Green Bay Mike Holmgren aparece paseándose por la orilla del campo durante un juego de los Empacadores, diciendo: "Todos los domingos 60,000 amigos están mirando mi cabeza." Después de burlarse de una vieja fotografía suya en la que se notan indicios de calvicie, Holmgren añade: "Cada cabello es toda una victoria." La estrella de baloncesto del Jazz de Utah Karl Malone atestigua que utilizó Rogaine extra-potente durante cinco meses y obtuvo buenos resultados. El fabricante Pharmacia & Upjohn ha incrementado su presupuesto de publicidad de $30 millones de dólares en 1997 a entre $50 y $60 millones en 1998.[17]

Productos del milenio: Los especialistas de marketing podrán "iluminar" sus productos empleando papel eléctrico.

El comunicador debe escoger un *tono* apropiado para el anuncio. Procter & Gamble siempre adopta un tono positivo: sus anuncios dicen algo superlativamente positivo acerca del producto, y casi siempre se evita el humor para no robar atención al mensaje. En contraste, los anuncios de las supertiendas de artículos para oficina Staples se concentran en una situación humorística, más que en los productos mismos.

Es preciso encontrar *palabras* memorables y que capten la atención. Los siguientes temas que se enumeran a la izquierda habrían tenido mucho menos impacto sin la redacción creativa que aparece a la derecha:[18]

Tema	Texto creativo (copy)
7-Up no es de cola.	"The Un-Cola." ("El No Cola.")
Permítanos llevarlo en nuestro autobús en vez de que usted conduzca su automóvil.	"Take the bus, and leave the drivig to us." ("Tome el autobús, y deje que nosotros conduzcamos.")
Vaya de compras dando vuelta a las páginas del directorio telefónico.	"Let your fingers do the walking." ("Deje que sus dedos sean los que caminen.")
No rentamos tantos automóviles, así que tenemos que hacer más por nuestros clientes	"We try harder." ("Nos esforzamos más.")
Red Roof Inns ofrecen alojamiento económico.	Sleep cheap at Red Roof Inns." ("Duerma por muy poco en Red Roof Inns.")

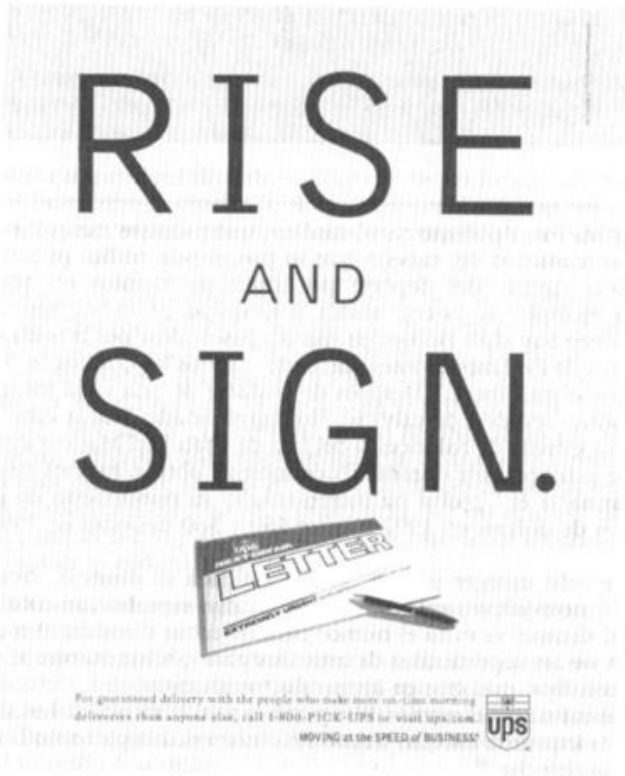
Productos del milenio: La Solar Office genera su propia energía eléctrica por medio de la fachada especial que tiene el edificio.

Se requiere creatividad sobre todo para los encabezados. Hay seis tipos básicos de encabezados: *noticias* ("Nuevo auge y más inflación en el futuro ... y lo que usted puede hacer al respecto"); *pregunta* ("¿Lo ha tomado usted últimamente?"); *narrativa* ("Se rieron cuando me senté frente al piano, ¡pero luego comencé a tocar!"); *orden* ("No compre antes de probar los tres"); *1-2-3 formas* ("12 formas de ahorrar en su declaración de impuestos"); y *cómo-qué-por qué* ("Por qué no pueden dejar de comprar").

Los elementos de *formato,* como el tamaño del anuncio, color e ilustración, afectan el impacto de un anuncio y también su costo. Un reacomodo menor de elementos mecánicos puede mejorar la capacidad para captar la atención. Los anuncios grandes captan más la atención, aunque no necesariamente en proporción a su diferencial de costo. Las ilustraciones a cuatro colores aumentan la eficacia de los anuncios y su costo. Si se planea el dominio relativo de diferentes elementos, se puede lograr una mejor comunicación. Estudios electrónicos recientes del movimiento de los ojos muestran que se puede guiar a los consumidores por un anuncio mediante una colocación estratégica de los elementos dominantes.

Varios investigadores de anuncios impresos informan que la *ilustración, el encabezado* y el *texto* son importantes, en ese orden. Lo primero que el lector nota es la ilustración, y debe llevar la fuerza suficiente como para llamar la atención. Luego el encabezado debe impulsar a la persona para que lea el texto. El texto en sí debe estar bien redactado. Incluso así, un

En este anuncio de UPS tan eficaz, el encabezado es lo que el lector nota primero.



anuncio en verdad destacado sólo captará la atención de menos del 50% del público expuesto. Cerca del 30% del público expuesto podría recordar el punto principal del encabezado; cerca del 25% podría recordar el nombre del anunciante; y menos del 10% lee la mayor parte del cuerpo del texto. Los anuncios ordinarios no logran ni siquiera estos resultados.

Un estudio de la industria mencionó las siguientes características de anuncios que obtuvieron un puntaje superior al promedio en cuanto a recordación y reconocimiento: innovación (producto nuevo o usos nuevos), "atractivo de la historia" (como mecanismo para captar la atención), ilustración de antes y después, demostraciones, solución de problemas, y la inclusión de personajes pertinentes que se vuelven emblemáticos de la marca.[19]

En años recientes los críticos han lamentado la proliferación de anuncios y eslogans insípidos y, en particular, el uso frecuente en inglés del pronombre sin referencia "it", como en "Coke is it"; el popular "Just do it" de Nike y el transgresor más notorio, el efímero anuncio de Miller Lite que proclamaba "It's it and that's that".[20] ¿Por qué tantos anuncios se ven y suenan iguales? ¿Por qué las agencias publicitarias no son más creativas? Norman W. Brown, ex-director de la agencia publicitaria Foote, Cone & Belding, dice: "Muchos anuncios no son creativos porque muchas empresas quieren confort, no creatividad."

Productos del milenio: La máscara de receptor Millennium Catcher's Mask ofrece la mejor protección para la posición más riesgosa en el béisbol.

Reseña de responsabilidad social

Los anunciantes y sus agencias deben asegurarse de que sus anuncios "creativos" no violen normas sociales y legales. La mayoría de los mercadólogos se esfuerza por comunicarse de forma abierta y honesta con los consumidores. Aun así, hay abusos, y quienes establecen las políticas públicas han desarrollado un cuerpo sustancial de leyes y reglamentos para regir la publicidad.

Según las leyes de Estados Unidos, las empresas deben evitar anuncios falsos o engañosos. Los anunciantes no deben hacer afirmaciones falsas, como decir que un producto cura algo cuando en realidad no lo hace. Se deben evitar demostraciones falsas, como utilizar plexiglás cubierto con arena en lugar de papel de lija para demostrar que una navaja de afeitar puede rasurar el papel de lija. En Estados Unidos está prohibido crear anuncios con capacidad para engañar, aunque nadie resulte engañado realmente. Por ejemplo, no puede anunciarse que una cera para pisos da protección durante seis meses a menos que lo haga en condiciones típicas, y no puede anunciarse que un pan para dieta tiene menos calorías simplemente porque sus rebanadas son más delgadas. El problema es cómo distinguir entre el engaño y las simples exageraciones que no se pretende que se crean.

Quienes venden en Estados Unidos tienen la obligación legal de evitar la publicidad de "anzuelo y cambio" que atrae a los compradores con mala intención. Supongamos que una empresa anuncia una máquina de coser a $149. Cuando los consumidores traten de comprar la máquina anunciada, la empresa no puede entonces negarse a venderla, ni describirla disminuyendo sus bondades, ni mostrar en su lugar un ejemplar defectuoso, ni prometer fechas de entrega poco razonables con el fin de hacer que el comprador cambie a una máquina más cara.[21]

Si quieren ser socialmente responsables, los anunciantes deben tener cuidado de no ofender a grupos étnicos, minorías raciales, o grupos de interés especial. Considere los siguientes ejemplos:[22]

- Un anuncio de Nynex fue criticado por activistas en pro de los derechos de los animales porque mostraba a un conejo teñido con colorante azul.
- Un comercial del insecticida Black Flag se modificó después de que un grupo de veteranos protestó porque se tocara la tonada *Taps* en alusión a los bichos muertos.
- Los anuncios de las prendas Calvin Klein en los que aparece la delgada modelo Kate Moss han sido atacados por el grupo Boycott Anorexic Marketing (Boicotee el Marketing Anoréxico).

Algunas empresas han comenzado a construir campañas publicitarias sobre una plataforma de responsabilidad social.

- **Ethical Funds** Cuando la gente compra acciones de Ethical Funds, sabe que los gerentes del fondo no invertirán en corporaciones que participen en la producción de armas militares, tabaco, energía nuclear, ni en empresas con prácticas de empleo no equitativas, antecedentes ecológicos negativos o que apoyen regímenes políticos reaccionarios. Una campaña publicitaria agresiva de Ethical Funds muestra escenas de niños trabajadores y personas que mueren de cáncer, supuestamente causado por fumar. El anuncio pregunta: "¿Sabe usted a dónde va su dinero?"

  John Linthwaite, presidente de Ethical Funds, Inc., con sede en Vancouver, dice que su hincapié es en la investigación. La empresa averigua concienzuda-

mente para descartar empresas que no cumplen con sus normas éticas, al tiempo que asegura inversiones financieramente sólidas. Ethical Funds ha crecido de tener activos por $100 millones de dólares hasta más de $2,000 millones en la última década.[23]

SELECCIÓN DE MEDIOS Y MEDICIÓN DE SU EFICACIA

Después de escoger el mensaje, la siguiente tarea del anunciante es escoger los medios que lo comuniquen. Los pasos son decidir el alcance, frecuencia e impacto deseados; escoger entre los principales tipos de medios; seleccionar vehículos de comunicación específicos; decidir cuándo debe efectuarse la comunicación; y decidir cómo se repartirán geográficamente los medios. Luego hay que evaluar los resultados de estas decisiones.

DECISIONES EN CUANTO A ALCANCE, FRECUENCIA E IMPACTO

- La ***selección de medios*** implica encontrar los medios más eficaces en costos para entregar el número deseado de exposiciones al público meta.

¿Qué queremos decir con "número deseado de exposiciones"? Es de suponer que el anunciante está buscando cierta respuesta del público meta; por ejemplo, cierto nivel de ensayo del producto. La tasa de prueba del producto dependerá, entre otras cosas, del nivel de conciencia de marca entre el público. Supongamos que la tasa de prueba del producto aumenta con tasa decreciente al aumentar el nivel de conciencia del público, como se muestra en la figura 19.2(a). Si el anunciante quiere una tasa de prueba del producto de, digamos, T*, será necesario alcanzar un nivel de conciencia de la marca de C*.

La siguiente tarea será averiguar cuántas exposiciones, E^*, producen en el público un nivel de conciencia de C^*. El efecto de las exposiciones sobre la conciencia del público depende del alcance, la frecuencia y el impacto de las exposiciones:

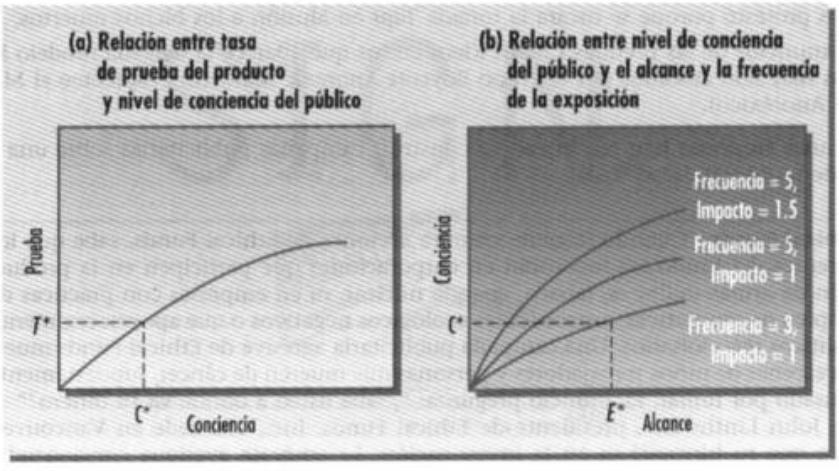
Productos del milenio: El casco para deportes de invierno Millennium Winter Sports Helmet está hecho con plásticos más resistentes al impacto.

- *Alcance (A):* El número de personas u hogares distintos expuestos a un determinado programa de medios al menos una vez durante un periodo de tiempo específico.
- *Frecuencia (F):* El número de veces dentro del periodo de tiempo especificado que una persona u hogar representativo está expuesto al mensaje.
- *Impacto (I):* Valor cualitativo de una exposición a través de un medio dado (por ejemplo, un anuncio de alimentos en *Good Housekeeping* tendría mayor impacto que en *Police Gazette*).

La figura 19.2(b) muestra la relación entre conciencia del público y alcance. La conciencia del público es mayor cuanto más alto es el alcance, la frecuencia y el impacto de las exposiciones. El que realiza la planeación de medios reconoce la importancia del equi-

FIGURA 19.2

Relación entre prueba, conciencia y función de exposición



librio entre alcance, frecuencia e impacto. Supongamos que se tiene un presupuesto de publicidad de $1,000,000 y que el costo por millar de exposiciones de calidad media es de $5. Esto implica que el anunciante puede comprar 200,000,000 de exposiciones ($1,000,000 ÷ [$5/1,000]). Si el anunciante quiere una frecuencia de exposición media de 10, podrá llegar a 20,000,000 personas (200,000,000 ÷ 10) con el presupuesto dado. Pero si el anunciante quiere medios de más alta calidad que cuestan $10 por millar de exposiciones, sólo podrá llegar a 10,000,000 de personas a menos que esté dispuesto a reducir la frecuencia de exposición deseada.

La relación entre alcance, frecuencia e impacto se capta en los siguientes conceptos:

- *Número total de exposiciones (E):* Es el alcance multiplicado por la frecuencia promedio; es decir, $E = A \times F$. Esta medida se denomina *puntos de rating brutos* (GRP, por sus siglas en inglés). Si un programa de medios dado llega al 80% de los hogares con una frecuencia de exposición promedio de 3, se dice que el programa de medios tiene 240 GRP (80×3). Si otro programa de medios tiene 300 GRP, decimos que tiene más peso, pero no podemos saber cómo se divide este peso entre alcance y frecuencia.
- *Número ponderado de exposiciones (EP):* Éste es el alcance multiplicado por la frecuencia promedio y por el impacto promedio, es decir, $EP = A \times F \times I$.

Productos del milenio: EasyCleats son persianas horizontales que los adultos pueden fijar para evitar que los niños se enreden en ellas.

El planificador de medios tiene que encontrar, dentro del presupuesto dado, la mezcla de alcance, frecuencia e impacto con la mayor eficacia de costos. El alcance es más importante al lanzar nuevos productos, marcas flanqueadoras, extensiones de marcas muy conocidas, o marcas que se compran con poca frecuencia, o al ir tras un mercado meta no definido. La frecuencia es más importante cuando hay competidores fuertes, el mensaje es complejo, los consumidores presentan mucha resistencia, o hay un ciclo de compra frecuente.[24]

Muchos anunciantes piensan que un público meta necesita un gran número de exposiciones para que la publicidad funcione. Si las repeticiones son insuficientes, se está desperdiciando dinero, porque casi nadie las notará. Otros dudan del valor de una alta frecuencia de anuncios. Ellos creen que una vez que la gente ve el mismo anuncio unas cuantas veces, o bien actúa impulsada por él, o siente irritación al verlo, o deja de notarlo. Krugman afirmó que podría bastar con tres exposiciones de un anuncio:

> *La primera exposición es, por definición, única. Al igual que con la exposición inicial a cualquier otra cosa, una respuesta cognoscitiva del tipo "¿Qué es esto?" domina la reacción. La segunda exposición a un estímulo... produce varios efectos. Uno podría ser la reacción cognoscitiva que caracterizó a la primera exposición, si el público no captó la mayor parte del mensaje la primera vez... Es más común que una respuesta evaluativa de tipo "¿Y qué?" sustituya a la respuesta "¿Qué es esto?"... La tercera exposición constituye un recordatorio, si no se ha actuado de acuerdo con una decisión de comprar basada en las evaluaciones. La tercera exposición también es el inicio del "desenganche" y retiro de la atención de un episodio terminado.*[25]

La tesis de Krugman en favor de tres exposiciones merece cierta amplificación. Él se refiere a tres impresiones reales o *exposiciones a la publicidad:* la persona ve el anuncio tres veces. Estas exposiciones no deben confundirse con las *exposiciones al vehículo.* Si sólo la mitad de los lectores de una revista ven los anuncios de la revista, o si los lectores sólo ven los anuncios de un número de la revista y de otro no, la exposición a la publicidad sólo será la mitad de las exposiciones al vehículo. La mayor parte de los servicios de investigación estima las exposiciones al vehículo, no las exposiciones al anuncio. Un estratega de medios tendría que comprar más de tres exposiciones al vehículo para lograr los tres "aciertos" de Krugman.[26] Otro factor en favor de la repetición es el olvido. La tarea de la repetición es en parte volver a colocar el anuncio en la memoria. Cuanto mayor sea la tasa de olvido asociada a una marca, categoría de productos o mensaje, mayor será el nivel de repetición que se justifica. Sin embargo, no basta con repetir. Los anuncios desgastan y los espectadores los "desintonizan". Los anunciantes no deben apoyarse indefinidamente en un anuncio gastado, sino insistir en ejecuciones frescas de su agencia publicitaria. Por ejemplo, Duracell puede escoger entre más de 40 versiones distintas de su anuncio básico.

CÓMO ESCOGER ENTRE LOS PRINCIPALES TIPOS DE MEDIOS

El planificador de medios tiene que conocer la capacidad de los principales tipos de medios para proporcionar alcance, frecuencia e impacto. En la tabla 19.1 se perfilan los principales medios publicitarios junto con sus costos, ventajas y limitaciones.

TABLA 19.1

Perfiles de los principales tipos de medios

Medio	Ventajas	Limitaciones
Diarios	Flexibilidad; oportunidad; buena cobertura del mercado local; amplia aceptación; alta credibilidad	Corta vida; baja calidad de reproducción; número reducido de lectores del mismo ejemplar
Televisión	Combina visión, sonido y movimiento; atractivo para los sentidos; alta atención; alto alcance	Costo absoluto elevado; gran confusión; exposición efímera; menor selectividad del público
Correo directo	Selectividad de público; flexibilidad; no hay competencia de anuncios dentro del mismo medio; personalización	Costo relativamente alto; imagen de "correo chatarra"
Radio	Uso masivo; alta selectividad geográfica y demográfica; bajo costo	Sólo presentación de audio; más baja atención que la televisión; estructuras de tarifas no estandarizadas; exposición efímera
Revistas	Alta selectividad geográfica y demográfica; credibilidad y prestigio; reproducción de alta calidad; larga vida; cada ejemplar puede tener varios lectores	Hay que comprar el anuncio con mucha anticipación; cierto desperdicio de circulación; no hay garantía de posición
Exteriores	Flexibilidad; alta exposición repetitiva; bajo costo; baja competencia	Selectividad de público limitada; limitaciones creativas
Sección Amarilla	Excelente cobertura local; alta credibilidad; amplio alcance; bajo costo	Alta competencia; hay que comprar con mucha anticipación; limitaciones creativas
Boletines	Muy alta selectividad; pleno control; oportunidades interactivas; costos relativamente bajos	Los costos podrían desbocarse
Folletos	Flexibilidad; pleno control; puede dramatizar mensajes	La sobreproducción podría hacer que los costos se desboquen
Teléfono	Muchos usuarios; oportunidad de dar un toque personal	Costos relativamente altos a menos que se usen voluntarios
Internet	Alta selectividad; posibilidades interactivas; costo relativamente bajo	Medio relativamente nuevo con bajo número de usuarios en algunos países.

Los planificadores de medios escogen entre las distintas categorías de medios considerando las siguientes variables:

Americorps quiere duplicar el número de voluntarios en el nuevo milenio.

- *Hábitos de medios del público meta:* Por ejemplo, la radio y la televisión son los medios más eficaces para llegar a los adolescentes.
- *Producto:* La mejor manera de mostrar vestidos para dama es en las revistas a color, y la mejor forma de demostrar las cámaras Polaroid es por televisión. Los tipos de medios tienen diferentes potenciales de visualización, demostración, explicación, credibilidad y color.
- *Mensaje:* Un mensaje que anuncia una venta importante mañana requiere la radio, televisión o diarios. Un mensaje que contiene gran cantidad de datos técnicos podría requerir revistas especializadas o envíos por correo.
- *Costo:* La televisión es muy costosa, mientras que los anuncios en los diarios son relativamente económicos. Lo que cuenta es el costo por millar de exposiciones.

Las ideas acerca del impacto y el costo de los medios se tienen que reexaminar periódicamente. Durante mucho tiempo, la televisión dominó en la mezcla de medios. Luego los investigadores comenzaron a darse cuenta de la baja en la eficacia de la televisión debida a la creciente saturación de comerciales (los anunciantes dirigían comerciales más cortos y numerosos al público), el creciente uso del control remoto y las videograbadoras para cambiar de canal durante los comerciales o saltárselos, y la baja en el número de televidentes debida al crecimiento en la televisión por cable y las videograbadoras. Además, los costos de la publicidad por televisión aumentaron más rápidamente que los de otros medios. Varias empresas descubrieron que una mezcla de anuncios impresos y comerciales televisivos a menudo era más eficaz que los comerciales televisivos solos.

Otra razón para reexaminar la situación es la aparición continua de *nuevos medios*, como los publirreportajes (*advertorials*) y los infomerciales. Los *publirreportajes* son anuncios impresos que ofrecen contenido editorial y son difíciles de distinguir del contenido normal de las revistas o diarios; los infomerciales son comerciales televisivos que semejan programas de televisión de 30 minutos pero en realidad son anuncios de productos. Los anunciantes han incrementado sustancialmente sus gastos en medios exteriores durante la última década. La publicidad exterior es una forma excelente de llegar a segmentos importantes de consumidores locales. La televisión por cable ahora llega a casi todos los hogares estadounidenses y produce miles de millones de dólares en ingresos por publicidad al año. Los sistemas por cable facilitan el acceso a grupos selectos.

Otro nuevo medio que promete mucho es la tienda misma. Además de utilizar vehículos promocionales viejos, como exhibiciones y etiquetas de precio especiales, algunos supermercados están vendiendo espacio en sus pisos para logotipos de empresas, experimentando con anaqueles parlantes, e introduciendo "videocarritos", que contienen una pantalla computarizada con información de beneficio para el cliente ("la coliflor es rica en vitamina C") y promociones del anunciante ("20 centavos menos en el atún White Star esta semana").

También aparecen anuncios en libros en rústica muy vendidos, estadios deportivos, cines y videocasetes con películas. Cada vez es más común que los materiales impresos como informes anuales, hojas de datos, catálogos y boletines lleven anuncios. Muchas empresas que envían facturas mensuales a sus clientes están incluyendo insertos publicitarios. Algunas empresas envían cintas de audio o video que anuncian sus productos a los prospectos. He aquí otros medios emergentes:

- *Revistas digitales (digizines):* Las últimas revistas, con nombres como *Trouble & Attitude, Word*, y *Launch*, no se encuentran en los puestos de periódicos sino en Internet. Las revistas digitales son mucho más económicas de iniciar y operar que las impresas. Iniciar hoy una publicación en papel satinado para hombres entre los 18 y 34 años de edad requeriría por lo menos $10 millones de dólares, mientras que los costos para iniciar una revista digital fluctúan entre $200,000 y $500,000. Sin embargo, todavía no está claro cómo ponerles precio o ganar dinero mediante la venta de espacio publicitario.
- *Televisión interactiva:* Las conexiones combinadas de computadora, teléfono y televisión ya hacen posible que la gente participe en una comunicación bidireccional con los programas o servicios de información a través de su televisor. Mientras que las redes de compras en casa permiten a los clientes llamar para hacer pedidos, la *televisión interactiva* permite a los consumidores utilizar un teclado de computadora para comunicarse directamente con las empresas vendedoras en la pantalla de su televisor. Hasta ahora, la tecnología de televisión interactiva está sólo en la fase de prueba.
- *Fax por demanda:* Esta tecnología, utilizada principalmente por quienes hacen marketing de negocios, permite a las empresas almacenar información en un programa de tecnología de fax. Los clientes que necesitan información llaman a un número telefónico

En el nuevo milenio, la Biblioteca del Congreso de E.U. exhibirá parte de sus recursos en línea.

El portal de la revista digital *Word*: esta revista sólo está disponible en Internet.

sin cargo, y el programa de fax les envía automáticamente por fax la información en menos de cinco minutos. Los clientes pueden acceder a la información las 24 horas del día los 7 días de la semana. El servicio puede establecerse con sólo $1,000 dólares, y quienes hacen marketing de negocios opinan que lo que ahorran en franqueo postal bien justifica la inversión.

Productos del milenio: Gran Bretaña: La Spin-Grip Outsole es un diseño para la suela de un calzado deportivo que reduce las lesiones causadas por torceduras o pivoteo.

Rust y Oliver piensan que la proliferación de nuevos medios está acelerando la desaparición de la publicidad tradicional en medios masivos tal como la conocemos. Ellos prevén una mayor interacción directa entre el productor y el consumidor, con beneficios para ambas partes. Los productores obtienen mayor información acerca de sus clientes y pueden personalizar mejor sus productos y mensajes; los clientes ganan un mayor control porque pueden escoger si van a recibir o no un mensaje publicitario.[27] Vea el recuadro de *Marketing para el milenio,* "Publicidad en la Web: las empresas sujetan el anillo de bronce".

Dada la abundancia de medios, el planificador de medios primero debe decidir cómo repartir su presupuesto entre los principales tipos de medios. Al lanzar una nueva galleta, Pillsbury podría decidir que asignará $3 millones de dólares a la televisión de cadena diurna, $2 millones a revistas para mujeres, $1 millón a diarios en 20 mercados principales, y $50,000 a mantener su página base en Internet.

SELECCIÓN DE VEHÍCULOS ESPECÍFICOS

El planificador de medios debe buscar los vehículos de comunicación con mayor eficacia de costos dentro de cada tipo de medios que escoja. El anunciante que decide comprar 30 segundos de publicidad en una cadena de televisión puede pagar $154,000 por un programa popular del horario preferente como *Law and Order,* $650,000 por programas especialmente populares como *Frasier y ER,* o $1.3 millones por un evento como el Super Tazón.[28] El planificador tiene que apoyarse en servicios de medición de medios que proporcionan estimaciones del tamaño y composición de los públicos, y del costo de los medios.

El tamaño del público tiene varias medidas posibles:

- *Circulación:* El número de unidades físicas que llevan el anuncio.
- *Público:* El número de personas expuestas al vehículo. (Si el vehículo es leído por otros además del que lo compra, el público será mayor que la circulación.)
- *Público efectivo:* El número de con características del público meta que están expuestas al vehículo.
- *Público efectivo expuesto al anuncio:* El número de personas con características del público meta que realmente vieron el anuncio.

Los planificadores de medios calculan el *costo por millar de personas a las que llega* un vehículo. Si un anuncio de plana completa y a cuatro colores en *Newsweek* cuesta $84,000 dólares y se estima que 3 millones de personas leen cada número de *Newsweek,* el costo de exponer el anuncio a 1,000 personas es de aproximadamente $28. El mismo anuncio en *Business Week* podría costar $30,000 pero llegar sólo a 775,000 personas, así que el costo por millar sería de $39. El planificador de medios clasifica cada revista según el costo por millar y prefiere las revistas que llegan a los consumidores meta y tienen el costo por millar más bajo. Las revistas mismas a menudo preparan un "perfil de lector" para sus anunciantes, resumiendo las características de los lectores de la revista en cuanto a edad, ingresos, residencia, estado civil y actividades de recreación.

Es preciso aplicar varios ajustes a la medida de costo por millar. En primer lugar, la medida debe ajustarse según la calidad del público. Si lo que se anuncia es una loción para bebé, una revista leída por un millón de madres jóvenes tendría un valor de exposición de un millón; si es leída por un millón de hombres ancianos, tendría un valor de exposición de casi cero. Segundo, el valor de exposición debe ajustarse según la probabilidad de atención del público. Los lectores de Vogue prestan más atención a los anuncios que los lectores de Newsweek. Tercero, el valor de exposición debe ajustarse según la calidad editorial de la revista (su prestigio y credibilidad). Cuarto, el valor de exposición debe ajustarse según las políticas de colocación de anuncios de la revista y sus servicios adicionales (como ediciones regionales u ocupacionales, y requisitos de anticipación).

Los planificadores de medios están usando medidas de eficacia cada vez más sofisticadas y las están incorporando en modelos matemáticos para determinar la mejor mezcla de medios. Muchas agencias publicitarias usan un programa de computadora para seleccionar los medios iniciales y luego hacen mejoras con base en factores subjetivos.[29]

MARKETING PARA EL MILENIO

Publicidad en la Web: las empresas sujetan el anillo de bronce

Todo parece indicar que habrá un crecimiento enorme en la publicidad por Internet. En 1997, los ingresos por publicidad en línea ascendieron a $906.5 millones de dólares y se espera que lleguen a los $4,300 millones en el año 2000. El número de usuarios Web también se ha estado expandiendo: hoy día el 25% de los estadounidenses usa Internet a diario, y el número está creciendo.

La publicidad basada en Web se convertirá en una parte importante de la mezcla de medios de las empresas. Muchas de ellas están dedicando presupuestos de publicidad sustanciales a Internet. Amazon.com, un detallista de libros en línea, firmó un contrato de $19 millones con America Online (AOL) para rentar espacio de publicidad en el portal de AOL. Haga clic en AOL y podrá pasar directamente al sitio Web de Amazon.com.

No obstante, muchas empresas se muestran reacias a dedicar fondos de publicidad a la Web. La razón: todavía no hay una forma confiable de contestar dos preguntas fundamentales: ¿Cuánta gente visita un sitio Web? y ¿Qué tipos de personas visitan un sitio Web? Al no haber respuesta para estas preguntas, es difícil comparar la eficacia de la publicidad por Internet en relación con los medios impresos y de difusión. Varios grupos de la industria, como la Coalition for Advertising Supported Information and Entertainment (CASIE) y el Interactive Advertising Bureau (IAB), están atacando este problema.

¿Por qué se está volviendo tan atractiva Internet para ciertos anunciantes? Algunos datos acerca de Web podrían ayudar a contestar esta pregunta.

- Cada vez hay más consumidores que prefieren visitar el ciberespacio que aguantar una comedia por televisión o ver a su equipo perder otra vez. Esta tendencia es un reto directo para empresas como Procter & Gamble, Unilever, Gillette y muchas otras que hacen marketing masivo y que gastan hasta el 80% de su presupuesto publicitario en televisión.
- En lugar de que un anuncio llegue a un consumidor, el consumidor va al anuncio. Considere una empresa llamada Yoyodyne, cuyos clientes incluyen H&R Block, Reader's Digest y MCI. Yoyodyne diseña juegos y concursos (con premios) que dirigen tráfico a los sitios Web de los clientes. Los jugadores deben proporcionar una dirección de correo electrónico y escoger los sitios Web que visitarán o los anuncios que verán, lo cual ayuda a los anunciantes a conocerlos mejor. Yoyodyne, que hace poco fue comprada por Yahoo!, inscribió a un millón de jugadores en 1997.
- Máquinas de búsqueda potentes pronto permitirán a los consumidores buscar productos y gangas por toda la Web. Junglee y C2B Technologies son dos empresas de comercio electrónico que están desarrollando tales máquinas de búsqueda. La meta de Junglee es habilitar a los consumidores para que comparen ofertas en una escala jamás antes imaginada; la plataforma de compras de C2B ofrece a los compradores Web información acerca de casi un millón de productos y los conecta con cientos de comerciantes. ¿Qué anunciante no querría aprovechar esta oportunidad?
- La Internet permite a los proveedores construir sus productos bajo demanda, manteniendo así los inventarios en un nivel mínimo. Dell Computers permite a sus clientes escoger la tarjeta de sonido, tarjeta de video, monitor, altavoces y capacidad de memoria con un menú desplegable en su sitio Web. Hoy día Dell está vendiendo $6 millones de dólares en productos al día a través de su sitio Web y espera que el 50% de sus ventas estén basadas en Web para el año 2000.
- Internet no está limitada por la geografía: Amazon.com vende el 20% de sus libros a destinos fuera de Estados Unidos, mientras que una librería física sirve a un área de unos cuantos kilómetros cuadrados.

Sin embargo, la Web no es simplemente un medio más; es una experiencia profundamente diferente: un lugar para escapar de las incesantes interrupciones de la vida diaria. Los anunciantes en línea solían hablar de empuje: empujar el producto propio a través del canal. La Web, en cambio, nada tiene que ver con el empuje: se basa en jalar. Los consumidores en línea pueden sacar lo que quieren del ciberespacio y dejar atrás todo lo demás. Los anunciantes de Web tienen que ser lo bastante creativos como para hacer que estos consumidores quieran bajar sus mensajes.

Fuentes: Gary Hamel y Jeff Sampler, "The E-Corporation: More than Just Web-based, It's Building a New Industrial Order", *Fortune*, 7 de diciembre de 1998, p. 80; Kim Cleland, "Marketers Want Solid Data on Value of Internet Ad Buys", *Advertising Age*, 3 de agosto de 1998, p. S18; Xavier Dreze y Fred Zufryden, "Is Internet Advertising Ready for Prime Time?", *Journal of Advertising Research* 38, núm. 3 (1998): 7-18.

DECISIONES RESPECTO A LA OPORTUNIDAD DE LOS MEDIOS

Al escoger los medios, el anunciante enfrenta un problema de macroprogramación y uno de microprogramación.

El problema de macroprogramación implica programar la publicidad en relación con las temporadas y el ciclo de negocios. Supongamos que el 70% de las ventas de un producto se dan entre junio y septiembre. La empresa puede variar su gasto en publicidad siguiendo el patrón de estacionalidad, oponiéndose a este patrón de estacionalidad, o manteniéndolo constante durante todo el año. Casi todas las empresas siguen una política por estacionalidad. No obstante, consideremos este ejemplo:

Hace algunos años, un fabricante de gaseosas invirtió más dinero en la publicidad fuera de temporada. Esto hizo que aumentara el consumo fuera de temporada de su marca, sin

perjudicar el consumo dentro de la temporada. Otros fabricantes de gaseosas comenzaron a hacer lo mismo, con el resultado neto de un patrón de consumo más balanceado. La concentración anterior de la publicidad había creado una profecía que se autocumplía.

Forrester ha propuesto usar su metodología de "dinámica industrial" para probar las políticas de publicidad cíclicas.[30] Él cree que la publicidad tiene un impacto diferido sobre la conciencia de los consumidores; la conciencia tiene un impacto diferido sobre las ventas de fábrica; y las ventas de fábrica tienen un impacto diferido sobre los gastos en publicidad. Estas relaciones de retraso temporal se pueden estudiar y formular matemáticamente para crear un modelo de simulación en computadora. El modelo puede simular estrategias de tiempo alternativas para evaluar la variación del impacto sobre las ventas, costos y utilidades de la empresa. Rao y Miller también desarrollaron un modelo de retraso para relacionar la participación de mercado de una marca y los gastos en publicidad y promoción, mercado por mercado. Ellos probaron su modelo con éxito con cinco marcas de Lever en 15 distritos, relacionando la participación de mercado con el dinero gastado en televisión, anuncios impresos, rebajas, y promociones comerciales.[31]

Kuehn ideó un modelo para explorar cómo debe coordinarse la publicidad en el caso de productos de compra frecuente, de marcada variación por estacionalidad, y de comestibles de bajo costo.[32] Él demostró que el patrón de tiempos correcto depende del grado de acarreo de la publicidad y del grado de conducta habitual en la decisión de marca del cliente. El *acarreo* se refiere a la rapidez con que el efecto de un gasto en publicidad se diluye con el paso del tiempo. Un acarreo de 0.75 por mes implica que el efecto actual de un gasto anterior en publicidad es el 75% del nivel que tuvo durante el mes anterior. *Conducta habitual* indica qué tanta lealtad a la marca se da con independencia del nivel de publicidad. Un alto nivel de compras habituales, digamos 0.90, implica que el 90% de los compradores escogen la misma marca en el siguiente periodo.

Kuehn descubrió que cuando no hay acarreo de publicidad ni compra habitual se justifica que quien toma la decisión utilice una regla de porcentaje de ventas para presupuestar la publicidad. El patrón de tiempos óptimo para los gastos en publicidad coincide con el patrón de estacionalidad esperado de las ventas de la industria. Sin embargo, si hay acarreo de publicidad o compra habitual, sería mejor programar la publicidad de modo que se adelante a las ventas. Los gastos en publicidad deben llegar a un máximo antes que las ventas. El tiempo de anticipación debe ser mayor, cuanto mayor sea el acarreo. Además, los gastos en publicidad deben ser más constantes cuanto mayores sean las compras habituales.

El problema de microprogramación implica repartir los gastos en publicidad dentro de un corto periodo de tiempo con el fin de lograr un impacto máximo.

Supongamos que la empresa decide comprar 30 spots de radio durante septiembre. En la figura 19.3 se muestran varios posibles patrones. A la izquierda se ve que los mensajes de publicidad del mes se pueden concentrar (publicidad "de ráfaga"), se pueden dispersar continuamente a lo largo del mes, o se pueden dispersar de forma intermitente. La parte de arriba muestra que los mensajes de publicidad se pueden transmitir con una frecuencia uniforme, creciente, decreciente o alternante.

El patrón más eficaz depende de los objetivos de la comunicación en relación con la naturaleza del producto, los clientes meta, los canales de distribución, y otros factores de marketing. Consideremos los siguientes casos:

Productos del milenio: Gran Bretaña: Las cámaras de neumático recicladas se convierten en bolsos, muebles, marcos para fotografías, y ropa.

Un detallista quiere anunciar una venta de equipo para esquiar de pretemporada. Él cree que los compradores meta sólo necesitan escuchar el mensaje una o dos veces. Su objetivo es maximizar el alcance, no la frecuencia, así que decide concentrar los mensajes en los días de la venta con una frecuencia uniforme, pero variar la hora del día para evitar que el público siempre sea el mismo. El detallista usa el patrón 1.

Un fabricante-distribuidor de silenciadores quiere que el público tenga presente su nombre, pero no quiere que su publicidad sea demasiado continua porque sólo del 3 al 5% de los automóviles que circulan necesitan un silenciador nuevo en cualquier momento dado. Él escoge publicidad intermitente. Además, el fabricante se da cuenta de que los viernes son días de pago, por lo que patrocina más mensajes los viernes. Él usa el patrón 12.

El patrón de tiempos debe tomar en cuenta tres factores. La *rotación de compradores* expresa la frecuencia con que compradores nuevos ingresan en el mercado; cuanto mayor es esta tasa, más continua debe ser la publicidad. La *frecuencia de compra* es el número de veces durante el periodo que el comprador promedio adquiere el producto; cuanto mayor es la frecuencia de compra, más continua debe ser la publicidad. La *tasa de olvido* es la rapidez

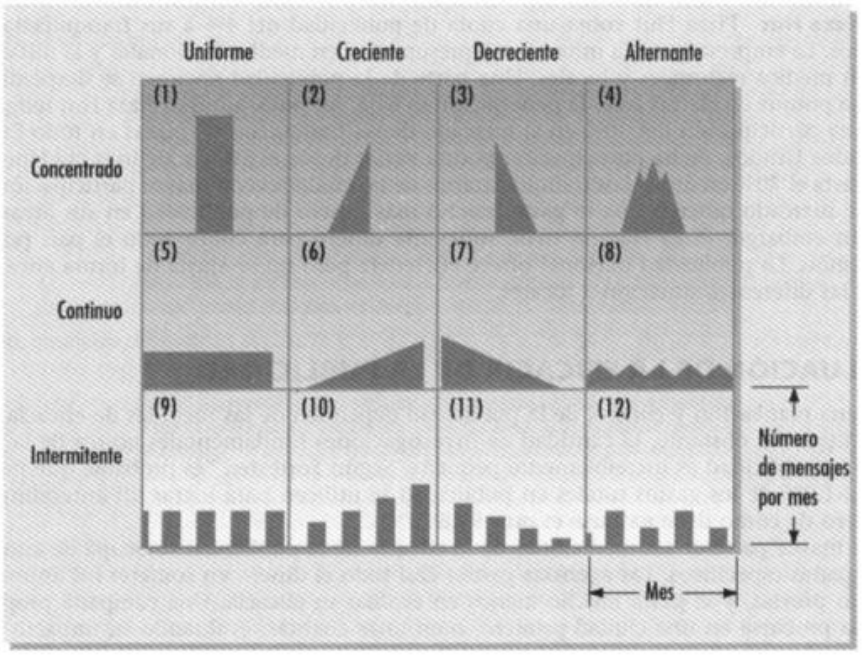


FIGURA 19.3

Clasificación de patrones de tiempos de la publicidad

con que el comprador olvida la marca; cuanto mayor sea la tasa de olvido, más continua deberá ser la publicidad.

Al lanzar un producto nuevo, el anunciante tiene que escoger entre continuidad del anuncio, concentración, rachas, y pulsación. Se logra *continuidad* programando las exposiciones de manera uniforme durante todo el periodo en cuestión. En general, los anunciantes utilizan publicidad continua en situaciones de mercado en expansión, en el caso de artículos que se compran con frecuencia, y en categorías de compradores muy bien definidas. La *concentración* requiere gastar todo el presupuesto de publicidad en un solo periodo. Esto es razonable en el caso de productos que sólo tienen una estacionalidad de ventas o sólo se venden a fin de año. Las *rachas de anuncios* consisten en anunciar durante algún periodo, y después dejar pasar un periodo sin publicidad, seguido de un segundo periodo de actividad publicitaria. Se usa este patrón cuando los fondos son limitados, el ciclo de compras tiene una frecuencia relativamente baja, o los artículos sólo se venden estacionalmente. La *pulsación* es publicidad continua con nivel bajo reforzada periódicamente por oleadas de actividad más intensa. La pulsación se apoya en la fuerza de la publicidad continua y de las rachas para crear una estrategia de programación intermedia.[33] Quienes prefieren la pulsación piensan que el público aprende el mensaje más profundamente, y que se puede ahorrar dinero.

Productos del milenio: Gran Bretaña: El Elise, lanzado en 1996, es uno de los automóviles Lotus con más éxito de la historia: pesa menos que un Mini, da 49 millas por galón y acelera de 0 a 60 mph en menos de 6 segundos.

- **Anheuser-Busch** Las investigaciones de Anheuser-Busch indicaron que Budweiser podía reducir considerablemente su publicidad en un mercado dado sin experimentar un efecto adverso sobre las ventas durante al menos año y medio. Luego la empresa podía introducir una ráfaga de publicidad de seis meses y restaurar la tasa de crecimiento anterior. Este análisis llevó a Budweiser a adoptar una estrategia de publicidad por pulsación.

DECISIONES EN CUANTO A COBERTURA GEOGRÁFICA

Las empresas tienen que decidir cómo repartir su presupuesto de publicidad en el espacio, no sólo en el tiempo. La empresa efectúa "compras nacionales" cuando coloca anuncios en redes de televisión nacionales o en revistas de circulación nacional; efectúa "compras spot" cuando compra tiempo de televisión en unos cuantos mercados únicamente o en ediciones regionales de revistas. Estos mercados se denominan *áreas de influencia dominante* (ADI, por sus siglas en inglés) o *áreas de marketing designadas* (DMA), y los anuncios llegan a un mercado que está dentro de un radio de 65 a 95 kilómetros del centro de una ciudad. La empresa efectúa "compras locales" cuando se anuncia en diarios locales, la radio o sitios exteriores. Consideremos el siguiente ejemplo:

- **Pizza Hut** Pizza Hut cobra una cuota de publicidad del 4% a sus franquiciatarios. La empresa gasta la mitad de su presupuesto en medios nacionales y la mitad en medios regionales y locales. Una parte de la publicidad nacional se desperdicia porque en ciertas áreas la penetración es baja. Así pues, aunque Pizza Hut tenga una participación del 30% en el mercado de las franquicias de pizzas en todo Estados Unidos, dicha participación podría variar desde el 5% en algunas ciudades hasta el 70% en otras. Los franquiciatarios de las ciudades con mayor participación de mercado quieren que se gaste mucho más dinero de publicidad en sus áreas. Sin embargo, Pizza Hut no tiene suficiente dinero para cubrir todo el país por región. La publicidad nacional ofrece eficiencia pero no se ajusta de forma eficaz a las diferentes situaciones locales.

Cronología: En 1162, Enrique II creó un impuesto para apoyar las Cruzadas; en Tierra Santa, los Caballeros Templarios y los Hospitalarios actuaban como sus banqueros.

EVALUACIÓN DE LA EFICACIA DE LA PUBLICIDAD

La buena planeación y control de la publicidad dependen de las medidas de eficacia de la publicidad. No obstante, la cantidad de investigaciones fundamentales acerca de la eficacia de la publicidad es increíblemente pequeña. Según Forrester, "es probable que no más del 0.2-1.0% de los gastos totales en publicidad se utilicen para lograr un entendimiento duradero de cómo debe gastarse el otro 99.8%."[34]

La mayor parte de las mediciones de la eficacia de la publicidad se ocupa de anuncios y campañas específicos. Las agencias gastan casi todo el dinero en someter los anuncios a pruebas previas, y se gasta mucho menos en evaluar su eficacia. Una campaña propuesta debería probarse en una ciudad primero, o en unas cuantas, evaluando su impacto antes de aplicarla a nivel nacional. Una empresa probó su nueva campaña primero en Phoenix. La campaña tuvo pésimos resultados, y la empresa se ahorró todo el dinero que habría gastado si hubiera lanzado una campaña nacional.

La mayoría de los anunciantes trata de medir el efecto de comunicación de un anuncio, es decir, su efecto potencial sobre la conciencia, el conocimiento o la preferencia; sin embargo, también les gustaría medir el efecto del anuncio sobre las ventas.

Investigación del efecto de comunicación

La *investigación del efecto de comunicación* busca determinar si un anuncio se está comunicando eficazmente o no. Esta actividad, llamada *prueba del mensaje o prueba de copy*, se puede efectuar antes de que el anuncio se coloque en los medios y después de que se publique o difunda.

Hay tres métodos principales para someter anuncios a pruebas previas. El *método de calificación directa* pide a los consumidores calificar diferentes anuncios. Estas calificaciones sirven para evaluar la capacidad de un anuncio para captar la atención, ser leído totalmente, ser entendido, causar agrado, y estimular conductas (Fig. 19.4). Aunque una calificación alta es una medida imperfecta del impacto real, indica un anuncio potencialmente más eficaz. En las *pruebas de portafolio* se pide a los consumidores ver o escuchar una serie de anuncios, tomándose todo el tiempo necesario. Luego se pide a los consumidores recordar todos los anuncios y su contenido, con o sin ayuda del entrevistador. El nivel de recordación indica la capacidad de un anuncio para destacar y lograr que su mensaje se entienda y recuerde. Las *pruebas de laboratorio* emplean equipos para medir reacciones fisiológicas

FIGURA 19.4

Hoja de calificación simplificada para los anuncios

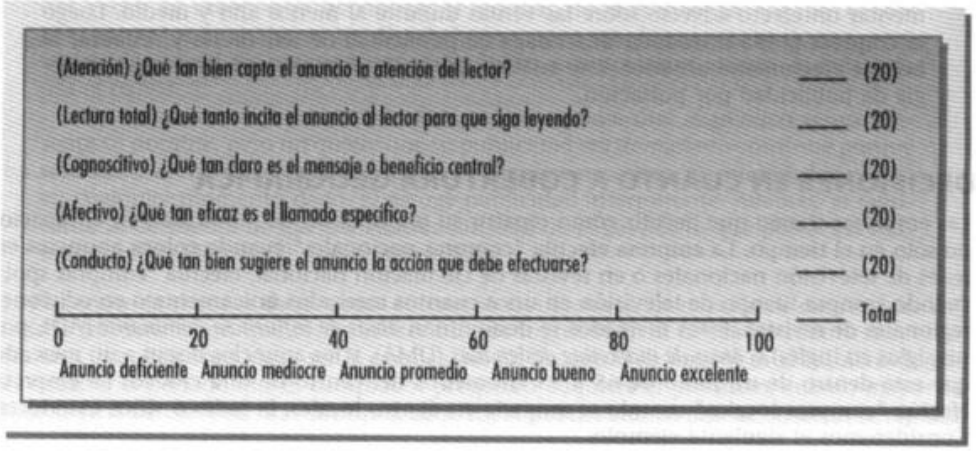


TABLA 19.2

Técnicas de investigación en publicidad

Para anuncios impresos. Starch y Gallup & Robinson, Inc. son dos servicios de preprueba de anuncios impresos muy utilizados. Se colocan anuncios de prueba en revistas, que luego se circulan a los consumidores. Luego se establece contacto con esos consumidores y se les entrevista. Se utilizan pruebas de recordación y reconocimiento para determinar la eficacia de los anuncios. Starch prepara tres calificaciones en cuanto al público lector: (1) *percibido*, el porcentaje de los lectores que recuerda haber visto el anuncio en la revista; (2) *captado o asociado*, que es el porcentaje que identifica correctamente el producto y el anunciante con el anuncio; y (3) *leído en su mayor parte*, que es el porcentaje que dice que leyó más de la mitad del texto del anuncio. Starch también proporciona datos que muestran los puntajes promedio de "leído" para cada clase de productos durante el año, y por separado para hombres y mujeres para cada revista, a fin de que los anunciantes puedan comparar sus anuncios con los de sus competidores.

Para anuncios difundidos al aire. *Pruebas en casa:* Se hace una grabación de video en los hogares de los consumidores meta, quienes ven los comerciales.

Pruebas de remolque: En un remolque en un centro comercial, se muestra a los visitantes el producto y se les da la oportunidad de seleccionar una serie de marcas en una situación de compra simulada. Luego los consumidores ven una serie de comerciales y reciben cupones para que los usen en el centro comercial. Al evaluar el uso de los cupones, los anunciantes pueden estimar la influencia del comercial sobre el comportamiento de la compra.

Pruebas en auditorio: Se invita a los consumidores a que acudan a un cine o teatro para ver una nueva serie que podría salir en televisión, junto con algunos comerciales. Antes de que principie el programa, los consumidores indican sus marcas preferidas en diferentes categorías. Después de la exhibición, se pide otra vez a los consumidores que escojan sus marcas preferidas en diversas categorías. Se supone que los cambios en las preferencias miden el poder de persuasión de los comerciales.

Pruebas al aire: Se realizan pruebas en un canal de televisión normal. Se recluta a participantes para que vean el programa durante el comercial de prueba, o se les selecciona por haber visto el programa, y se les hacen preguntas acerca del comercial para ver qué tanto recuerdan.

—ritmo cardiaco, presión arterial, dilatación de las pupilas, transpiración— ante un anuncio. Estas pruebas miden la capacidad para captar la atención pero no revelan nada acerca del impacto sobre las creencias, actitudes o intenciones. La tabla 19.2 describe algunas técnicas específicas para investigar la publicidad.

Haley, Stafforoni y Fox afirman que los métodos actuales para probar los mensajes se han vuelto tan conocidos y tan establecidos que es fácil olvidarse de sus considerables limitaciones. Dichos métodos suelen ser excesivamente racionales y verbales, y se apoyan primordialmente en la reproducción del mensaje por parte de los encuestados. Ellos argumentan que los mercadólogos necesitan tomar más en cuenta los elementos no verbales de los anuncios, que pueden ser influencias muy importantes sobre la conducta.[35]

Los anunciantes también están interesados en probar el impacto de comunicación posterior de una campaña terminada (*post-testing*). Si una empresa tenía esperanzas de incrementar la conciencia de su marca del 20% al 50% y sólo logró elevarla al 30%, es posible que la empresa no esté gastando lo suficiente, que sus anuncios sean deficientes, o que no se haya tomado en cuenta algún otro factor.

Investigación del efecto sobre las ventas

¿Qué ventas genera un anuncio que incrementa la conciencia de la marca en un 20% y la preferencia por la marca en un 10%? El efecto de la publicidad sobre las ventas suele ser más difícil de medir que su efecto de comunicación. Muchos factores influyen en las ventas, como las características, precio y disponibilidad del producto, así como las acciones de los competidores. Cuanto más pequeños o controlables sean estos otros factores, más fácil será medir el efecto sobre las ventas. El impacto sobre las ventas es más fácil de medir en situaciones de marketing directo, y más difícil en la publicidad de una marca o en la de creación o fortalecimiento de la imagen corporativa.

Cronología: En 1166, en China, el papel moneda perdió su valor debido a la hiperinflación.

Las empresas generalmente están interesadas en averiguar si están gastando demasiado o demasiado poco en publicidad. Una forma de contestar esta pregunta es aplicar la formulación que se muestra en la figura 19.5.

La participación de una empresa en los gastos de publicidad produce una participación de voz que consigue una participación de mente y de corazones de los consumidores y, en última instancia, del mercado. Peckham estudió la relación entre la participación de voz y la participación de mercado en varios productos de consumidor durante varios años y en-

FIGURA 19.5

Fórmula para medir el impacto de la publicidad sobre las ventas

contró una proporción de 1 a 1 en el caso de los productos establecidos y una proporción de 1.5-2.0 a 1.0 para los productos nuevos.[36] Utilizando esta información, supongamos que observamos los siguientes datos para tres empresas bien establecidas que venden un producto casi idéntico al mismo precio:

	(1) Gastos de *publicidad*	(2) Participación de voz	(3) *Participación de mercado*	(4) *Eficacia publicitaria (columna 3 ÷ columna 2)**
A	$2,000,000	57.1	40.0	70
B	1,000,000	28.6	28.6	100
C	500,000	14.3	31.4	220

**Nota:* Una calificación de eficacia publicitaria de 100 implica un nivel eficaz de gastos de publicidad. Una calificación por debajo de 100 implica un nivel relativamente ineficaz; una calificación mayor que 100 implica un nivel muy eficaz

La empresa A gasta $2 millones de dólares en publicidad y la industria en total gasta $3.5 millones, así que la participación de la empresa A en la voz es del 57.1%. Sin embargo, su participación de mercado es de sólo el 40%. Si dividimos su participación de mercado entre su participación de voz, obtenemos un cociente de eficacia publicitaria de 70, lo que sugiere que la empresa A está gastando de más o está gastando mal. La empresa B está gastando el 28.6% del total de lo que se gasta en publicidad en la industria, y tiene una participación de mercado de 28.6%; la conclusión es que está gastando su dinero de forma eficiente. La empresa C sólo está gastando el 14.3% del total y sin embargo está logrando una participación de mercado del 31.4%; la conclusión es que está gastando su dinero de forma supereficiente y probablemente debería incrementar sus gastos.

Los investigadores tratan de medir el impacto sobre las ventas analizando datos históricos o bien experimentales. El *enfoque histórico* implica correlacionar las ventas en el pasado con los gastos en publicidad en el pasado utilizando técnicas estadísticas avanzadas. Palda estudió el efecto de los gastos en publicidad sobre las ventas de Lydia Pinkham's Vegetable Compound entre 1908 y 1960.[37] El calculó los efectos marginales de la publicidad sobre las ventas a corto y largo plazo. Los dólares marginales gastados en publicidad aumentaron las ventas en sólo $0.50 a corto plazo, lo que sugiere que Pinkham gastó demasiado en publicidad. Sin embargo, el efecto marginal sobre las ventas a largo plazo fue tres veces mayor. Palda calculó una tasa de rendimiento marginal de la publicidad de la empresa, después de impuestos, del 37% durante todo el periodo.

Montgomery y Silk estimaron la eficacia de ventas de tres herramientas de comunicación empleadas en la industria farmacéutica.[38] Unos laboratorios gastaron el 38% de su presupuesto para comunicación en correo directo, el 32% en muestras y literatura, y el 29% en anuncios en revistas. Sin embargo, las investigaciones de efecto sobre las ventas indicaron que los anuncios en revistas, la herramienta de comunicación menos utilizada, tenían la eficacia a largo plazo más alta, seguidos de las muestras y literatura, y luego por el correo directo.

Otros investigadores utilizan un *diseño experimental* para medir el impacto de la publicidad sobre las ventas. He aquí un ejemplo:

- **DuPont** DuPont fue una de las primeras empresas en diseñar experimentos publicitarios. La división de pinturas de DuPont clasificó 56 territorios de ventas como territorios con participación de mercado alta, media y baja. La empresa gastó la cantidad normal en publicidad en un tercio del grupo; en otro tercio, gastó dos y media veces la cantidad normal; y en el tercio restante gastó cuatro veces la cantidad normal. Al final del experimento, DuPont estimó cuántas ventas extra se generaban con niveles más altos de gasto en publicidad, y descubrió que un aumento en los gastos publicitarios incrementaba las ventas con una tasa decreciente, y que el incremento era menor en los territorios en que DuPont tenía una alta participación de mercado.[39]

Al repartir geográficamente un presupuesto publicitario, la empresa debe considerar las diferencias entre las áreas en cuanto a tamaño del mercado, respuesta a la publicidad, eficiencia de los medios, competencia, y márgenes de utilidad. Urban creó un modelo de asignación de medios que utiliza estas variables geográficas para repartir el presupuesto publicitario.[40] Un número creciente de empresas está tratando de medir el efecto sobre las ventas de los gastos de publicidad en lugar de conformarse con medidas del efecto de comunicación. Millward Brown International ha realizado estudios de seguimiento en el Reino

Unido durante muchos años para obtener información que ayude a los anunciantes a decidir si su publicidad está beneficiando o no a su marca.[41]

Resumen de las investigaciones actuales

Los investigadores profesionales han sacado algunas conclusiones generales que son útiles para los mercadólogos.[42]

- *Impacto de la publicidad sobre el cambio de marca:* Tells analizó las compras de 12 marcas clave de un producto de consumo de uso común efectuadas por ciertos hogares y llegó a la conclusión de que la publicidad aparentemente es eficaz para incrementar el volumen que adquieren los compradores leales pero menos eficaz para conseguir nuevos compradores. No parece probable que la publicidad tenga un efecto acumulativo que genere lealtad; más bien, las características, exhibiciones y sobre todo el precio tienen un impacto más fuerte sobre la respuesta que el que tiene la publicidad.[43] Estos hallazgos no fueron recibidos con agrado por la comunidad publicitaria, y varias personas atacaron los datos y la metodología de Tells. Un conjunto de experimentos controlados efectuados por la empresa de investigación IRI determinó que el impacto de la publicidad se subestima considerablemente cuando se adopta una perspectiva de un solo año, debido a los efectos rezagados.
- *Efecto del entorno:* Los anuncios podrían ser más eficaces si su mensaje es congruente con su entorno. Un comercial "feliz" que se transmite durante un programa de televisión optimista tiene más posibilidades de ser eficaz que un comercial deprimente en el mismo programa.[44] Además, es más probable que la gente conceda credibilidad a un anuncio de televisión o radio y adquiera una actitud más positiva hacia la marca si el anuncio se transmite durante un programa que le guste.[45]
- *Efecto de los mensajes positivos y negativos:* A veces los consumidores responden más a los mensajes negativos que a los positivos. Por ejemplo, una empresa de tarjetas de crédito se puso en contacto con clientes que no usaron la tarjeta durante tres meses. Un grupo de estos no usuarios recibió un mensaje que explicaba los beneficios de usar la tarjeta. Otro grupo recibió un mensaje explicando lo que podían perderse por no usar la tarjeta. El impacto del segundo mensaje fue mucho mayor: el porcentaje de clientes que comenzaron a usar la tarjeta después de enterarse de lo que podían perder fue más del doble, y las compras a crédito que efectuaron tuvieron un monto más de dos veces mayor que el de los que recibieron el mensaje positivo.[46]

Cronología: El financiamiento de las Cruzadas estimuló el resurgimiento de la banca en Europa Occidental.

PROMOCIÓN DE VENTAS

La promoción de ventas es un ingrediente clave de las campañas de marketing, y la definimos como sigue:

- La ***promoción de ventas*** abarca un conjunto diverso de herramientas que generan incentivos, principalmente a corto plazo, diseñados para estimular una compra más rápida o mayor de productos o servicios específicos por parte de los consumidores o el comercio.[47]

Cronología: En 1194, se pagó un rescate de 100,000 libras por Ricardo Corazón de León.

Mientras que la publicidad ofrece una razón para comprar, la promoción de *ventas* ofrece un *incentivo* para comprar. La promoción de ventas incluye herramientas de *promoción a los consumidores* (muestras, cupones, ofertas de reembolso de efectivo, rebajas de precio, bonificaciones, premios, recompensas por consumo frecuente, ensayo gratuito, garantías, promociones vinculadas, promociones cruzadas, exhibiciones de punto de compra y demostraciones); *promoción comercial* (rebajas de precios, complementos para publicidad y exhibición, y mercancía gratuita); y *promoción para negocios y fuerza de ventas* (exposiciones del ramo y convenciones, concursos para representantes de ventas y publicidad especializada).

La mayor parte de las organizaciones, incluidos fabricantes, distribuidores, detallistas, asociaciones comerciales y organizaciones sin fines de lucro utilizan herramientas de promoción de ventas. Las iglesias, por ejemplo, a menudo patrocinan juegos de lotería, fiestas teatrales, cenas testimoniales y rifas.

Hace una década, la proporción publicidad/promoción de ventas era de aproximadamente 60:40. Hoy día, en muchas empresas de productos empacados de consumo, la promoción de ventas representa el 65-75% del presupuesto combinado. Los gastos en promoción de ventas han estado aumentando anualmente como porcentaje del presupuesto erogable durante al menos las dos últimas décadas.

Varios factores contribuyen al rápido crecimiento de la promoción de ventas, sobre todo en los mercados de consumo.[48] Entre los factores internos están los siguientes: la gerencia

considera más aceptable la promoción como herramienta de ventas eficaz; más gerentes de producto están calificados para utilizar herramientas de promoción de ventas; y los gerentes de producto están sometidos a mayores presiones para incrementar las ventas actuales. Entre los factores externos están los siguientes: el número de marcas ha aumentado; los competidores utilizan promociones con frecuencia; muchas marcas se consideran similares; los consumidores están más orientados hacia los precios; el comercio ha exigido más ofertas a los fabricantes; y la eficiencia de la publicidad ha bajado debido al aumento en los costos, la saturación de los medios y las restricciones legales.

El rápido crecimiento de los medios de promoción de ventas ha creado una situación de *saturación de promoción* similar a la saturación de publicidad. Los consumidores podrían comenzar a "desintonizarla", en cuyo caso los cupones y otros medios de promoción perderán capacidad para incitar a la compra. Los fabricantes tendrán que encontrar formas de destacar; por ejemplo, ofreciendo cupones más valiosos o utilizando exhibiciones o demostraciones de punto de compra más dramáticas.

PROPÓSITO DE LA PROMOCIÓN DE VENTAS

Las herramientas de promoción de ventas varían en cuanto a sus objetivos específicos. Una muestra gratis estimula la prueba del producto por parte del consumidor, mientras que un servicio de asesoría gerencial gratuito busca fortalecer una relación a largo plazo con un detallista.

Quienes venden emplean promociones tipo incentivo para hacer que nuevas personas prueben el producto, recompensar a los clientes leales e incrementar las tasas de repetición de compra de los usuarios ocasionales. Quienes prueban por primera vez el producto pertenecen a tres grupos: usuarios de otra marca de la misma categoría, usuarios de otras categorías y consumidores que cambian de marca con frecuencia. La promoción de ventas a menudo atrae a los cambiadores de marca, porque los usuarios de otras marcas y categorías no siempre se percatan de una promoción o actúan impulsados por ella. Quienes cambian de marca están buscando primordialmente precio bajo, buen valor, o premios. Es poco probable que las promociones de ventas los conviertan en usuarios leales. La promoción de ventas empleada en mercados en los que las marcas son muy similares producen una marcada respuesta de ventas a corto plazo pero poca ganancia permanente en términos de participación de mercado. En los mercados en que las marcas son muy disímiles, las promociones de ventas podrían alterar las participaciones de mercado de forma permanente.

Cronología: Debido a la gran devaluación de la moneda, el día de Navidad de 1124, en el Assize de Winchester, se cortó la mano derecha a todos los encargados de las casas de moneda.

Hoy día, lo primero que hacen muchos gerentes de marketing es estimar lo que necesitan gastar en promoción comercial, y luego lo que necesitan gastar en promoción ante los consumidores. Lo que queda se asigna a publicidad. Sin embargo, dejar a la publicidad en segundo plano detrás de la promoción de ventas puede ser peligroso porque la publicidad por lo regular crea lealtad por la marca. Sin embargo, la cuestión de si la promoción de ventas debilita o no la lealtad hacia las marcas está sujeta a diferentes interpretaciones. La promoción de ventas, con sus incesantes rebajas de precios, cupones, gangas, premios e insistencia podría devaluar el producto en la mente de los compradores. Los compradores se dan cuenta de que el precio es en buena medida una ficción. Sin embargo, antes de precipitarnos a sacar conclusiones, es preciso distinguir entre *promociones de precio* y *promociones de valor agregado*. Estos ejemplos muestran cómo ciertos tipos de promoción de ventas pueden mejorar realmente la imagen de marca:

- Los fabricantes de Pine-Sol, un agente limpiador líquido general, organizaron un sorteo llamado "Pine-Sol in Pine Valley" en el que Pine Valley era el hábitat de la telenovela *All My Children*. Los ganadores del sorteo viajarían a Los Ángeles para conocer a las estrellas y presenciar cuatro días de filmación. Esta asociación de un agente limpiador ordinario con glamorosas estrellas dio lustre a la imagen de marca de Pine-Sol.
- Toro, un importante fabricante de podadoras de pasto y máquinas quitanieve, quería vender sus máquinas quitanieve a principios de septiembre. Sabiendo que la mayoría de las personas espera hasta la primera nevada antes de comprar, Toro ofreció un "seguro de nieve": la empresa prometió devolver $50 dólares a toda persona que hubiera comprado una máquina en septiembre si no nevaba antes de enero. Esta promoción de ventas no produjo pérdidas, y tal vez haya mejorado la imagen de marca de Toro.
- Häagen-Dazs ofreció una promoción de rebaja de centavos llamada Sweet Charity en la que los ahorros de precio se dedicarían a apoyar la televisión pública. Esta oferta mejoró la imagen de Häagen-Dazs porque convirtió a la empresa en un "mecenas de las artes".
- Akai, un fabricante japonés de equipos estereofónicos y televisores, logró convertirse en el líder del mercado de los televisores en la India organizando promociones de ventas de valor agregado. La empresa ofreció a cambio un buen precio por televisores en blanco y

negro en la compra de un televisor nuevo a color. En otras ocasiones ofreció un reloj de pulsera, una calculadora o una radio gratuitos en la compra de un televisor nuevo. Esta promoción constante convirtió a Akai en una marca muy popular en la India, y competidores como Sony no estaban en libertad de competir de la misma manera.

No obstante, cuando una marca se promueve por precio con demasiada frecuencia, el consumidor comienza a devaluarla y a comprarla principalmente cuando está rebajada. Por ello, es riesgoso ofrecer una marca líder conocida a precio rebajado más del 30% del tiempo.[49] Las marcas dominantes ofrecen rebajas con menos frecuencia porque casi todas las rebajas sólo subsidian a los usuarios actuales. El estudio de 2,500 compradores de café instantáneo efectuado por Brown llegó a las siguientes conclusiones:

- Las promociones de ventas producen respuestas más rápidas y medibles, en términos de ventas, que la publicidad.
- Las promociones de ventas normalmente no generan nuevos compradores a largo plazo en los mercados maduros porque atraen principalmente a los clientes que buscan gangas y que cambian de marca cuando encuentran una.
- Los compradores leales a una marca no suelen modificar sus patrones de compra como resultado de una promoción competitiva.
- Al parecer, la publicidad puede fortalecer la lealtad a la marca.[50]

También hay indicios de que las promociones de ventas no aumentan el volumen de ventas total de la categoría de forma permanente.

Para los competidores de baja participación es provechoso emplear promoción de ventas porque no pueden igualar los grandes presupuestos de publicidad de los líderes del mercado, y tampoco pueden obtener espacio en anaqueles sin ofrecer complementos comerciales, ni pueden estimular a los consumidores para que prueben su producto si no les ofrecen incentivos. Una marca pequeña que quiere incrementar su participación a menudo utiliza competencia por precio, pero ésta es menos eficaz en el caso de un líder de la categoría cuyo crecimiento se basa en expandir toda la categoría.[51]

El resultado de todo esto es que muchas empresas de productos empacados de consumo sienten que se les obliga a usar más promoción de ventas de lo que quisieran. Kellogg, Kraft y otros líderes de mercado están tratando de volver al marketing "de jalar" incrementando sus presupuestos publicitarios. Ellos culpan al uso intensivo de promoción de ventas por la baja en la lealtad a las marcas, el aumento en la sensibilidad al precio de los consumidores, la dilución de las imágenes de marca de calidad, y la orientación hacia la planeación de marketing a corto plazo.

Ferris y Quelch, empero, rechazan tal conclusión.[52] Ellos aseguran que la promoción de ventas ofrece varios beneficios que son importantes para los fabricantes y para los consumidores. Las promociones de ventas permiten a los fabricantes probar qué tan altos pueden ser sus precios de lista, porque siempre pueden rebajarlo. Se induce a los consumidores a probar nuevos productos en vez de limitarse a los ya conocidos. Se fomenta el uso de formatos de venta al detalle más variados, como el de tienda de precios bajos todos los días y el de tienda de precios promocionales. Se promueve una mayor conciencia de los precios entre los consumidores. Los fabricantes pueden vender más de lo que venderían normalmente al precio de lista. Se ayuda a los fabricantes a adaptar sus programas a los diferentes segmentos de consumidores. Los consumidores mismos disfrutan de cierta satisfacción al sentirse compradores inteligentes cuando aprovechan los precios especiales.

Cronología: En 1970, los diez bancos más grandes del mundo eran estadounidenses; en 1990, seis de los diez principales eran japoneses.

PRINCIPALES DECISIONES DE PROMOCIÓN DE VENTAS

Al utilizar promoción de ventas, la empresa debe establecer sus objetivos, seleccionar las herramientas, desarrollar el programa, someter el programa a una prueba previa, implementar y controlar el programa, y evaluar los resultados.

Establecimiento de objetivos

Los objetivos de promoción de ventas se derivan de objetivos de promoción más amplios, que a su vez se derivan de objetivos de marketing más básicos desarrollados para el producto. Los objetivos específicos de la promoción de ventas varían según el mercado meta. En el caso de los consumidores, los objetivos incluyen fomentar la adquisición de unidades de compra más grandes, lograr que los no usuarios prueben el producto, y atraer a quienes cambian de marca y están comprando actualmente a competidores. En el caso de los detallistas, los objetivos incluyen convencer a los detallistas de que trabajen artículos nuevos y de que mantengan niveles de inventarios más altos, fomentar la compra fuera de estacionalidad, tratar de

que se tengan en existencia artículos relacionados, neutralizar las promociones de la competencia, crear lealtad a la marca, e ingresar en nuevos establecimientos de venta al detalle. En el caso de la fuerza de ventas, los objetivos incluyen generar apoyo para un nuevo producto o modelo, fomentar la búsqueda de prospectos y estimular las ventas fuera de temporada.[53] Vea el *Memorándum de marketing*, "Promociones de ventas como reforzadores de marca".

MEMORÁNDUM *de marketing*

Promociones de ventas como reforzadores de marca

Crear conciencia de la marca es un proceso a largo plazo. Lo que una marca hace hoy predice lo que hará mañana. Las promociones de ventas son a corto plazo y temporales, trátese de una reducción de precio, una vinculación con otra marca, un cupón o algún otro incentivo. He aquí algunos consejos para lograr que una promoción de ventas sea una herramienta eficaz para fortalecer una marca.

- *Asegurarse de que la promoción se justifique:* La inauguración de una nueva tienda, el aniversario de la empresa y otras celebraciones son buenas razones para efectuar una promoción, pues ponen el nombre de la marca en primer plano. Celebrar la primavera o el regreso a la escuela no son buenas razones para efectuar una promoción, pues son ocasiones demasiado genéricas.
- *Vincular la promoción con la imagen de la marca:* Las fechas de nacimiento y aniversarios son buenas. Por ejemplo, Häagen-Dazs podría organizar una promoción cerca del 9 de julio para su helado sabor Dulce de Leche porque coincide con el Día Nacional de Argentina. (El sabor y el nombre se originaron en Argentina.)
- *Estudiar cada promoción tanto en términos de las ventas que puede lograr y de la comunicación que puede efectuar:* Una promoción es una de las muchas voces de una marca; puede ayudar a crear conciencia de la marca si dice las cosas correctas. Por ejemplo, la aspirina Bayer podría efectuar una promoción de cupones, ofreciendo así una reducción del precio, y utilizar la promoción para reforzar el nombre de Bayer.

Fuente: Adaptado de Jacques Chevron, "Branding and Promotion: Uneasy Cohabitation", *Brandweek*, 14 de septiembre de 1998, p. 24.

Selección de herramientas de promoción con consumidores

El planificador de promociones debe tomar en cuenta el tipo de mercado, los objetivos de la promoción de ventas, las condiciones competitivas, y la eficacia de costos de cada herramienta.

Las principales herramientas de promoción con consumidores se resumen en la tabla 19.3. Podemos distinguir entre *promociones del fabricante* y *promociones del detallista*. Las primeras se pueden ilustrar con el uso frecuente que hace la industria automovilística de devoluciones de efectivo, regalos para motivar pruebas y compras de automóviles, y crédito por automóvil a cambio. Las segundas incluyen recortes de precios, publicidad, cupones de detallista y concursos o premios a los detallistas. También podemos distinguir entre las herramientas de promoción de ventas que "crean franquicia de consumidores", es decir, las que refuerzan la comprensión que el consumidor tiene de la marca, y las que no lo hacen. Las primeras imparten un mensaje de ventas junto con la oferta, como en el caso de las muestras gratuitas, cupones cuando incluyen un mensaje de ventas, y premios cuando están relacionados con el producto. Las herramientas de promoción de ventas que no crean franquicia de consumidores incluyen los paquetes de precio rebajado, los premios para consumidor que no están relacionados con un producto, los concursos y sorteos, las ofertas de reembolso para los consumidores, y los complementos comerciales.

La promoción de ventas parece ser más eficaz cuando se le utiliza junto con la publicidad. En un estudio, una promoción de precio sola produjo un incremento en el volumen de ventas de sólo un 15%. Cuando esto se combinó con publicidad de las características y una exhibición de punto de compra, el volumen de ventas aumentó en un 24%.[54]

Muchas empresas grandes tienen un gerente de promoción de ventas cuya tarea consiste en ayudar a los gerentes de marca a escoger la herramienta de promoción correcta. El siguiente ejemplo muestra cómo una empresa determinó la herramienta apropiada:

> Una empresa lanzó un producto nuevo y logró tener una participación del 20% en el mercado en un plazo de seis meses. Su tasa de penetración (el porcentaje del mercado meta que compró la marca por lo menos una vez) es del 40%. Su tasa de compra repetida (el porcentaje de quienes probaron por primera vez el producto y volvieron a comprarlo una o más veces) es del 10%. Esta empresa necesita crear usuarios más leales. Un cupón incluido en el paquete sería apropiado para incrementar las compras repetidas. Sin embargo, si la tasa de compras repetidas ha sido alta, digamos del 50%, la empresa debe tratar de atraer más personas que prueben el producto. En este caso un cupón por correo podría ser apropiado.

Selección de herramientas de promoción comercial

Los fabricantes emplean varias herramientas de promoción comercial (Tabla 19.4). Resulta sorprendente que se dedique a herramientas de promoción comercial una mayor proporción (46.9%) de lo que se gasta en promoción que lo que se le dedica a la promoción para consumidores (27.9%), mientras que la publicidad en los medios captura el 25.2% restante. Los fabricantes invierten dinero en el ramo comercial por cuatro razones:

1. *Para convencer al detallista o mayorista de que trabaje la marca:* El espacio de anaquel es tan escaso que los fabricantes a menudo tienen que ofrecer rebajas de precio, complementos, garantías de recompra, mercancía gratuita o pagos directos (llamados *complementos por inclusión*) para poder entrar en los anaqueles y, una vez ahí, permanecer en ellos.
2. *Para convencer al detallista o mayorista de que trabaje más unidades que las que trabajaría normalmente:* Los fabricantes ofrecen complementos por volumen para conseguir que el comercio tenga mayores existencias de su producto en sus bodegas y tiendas. Los fabricantes piensan que el comercio se esfuerza más si está "cargado" del producto del fabricante.
3. *Para inducir a los detallistas a que promuevan la marca destacándola, exhibiéndola o reduciendo el precio:* Los fabricantes podrían querer que la mercancía se exhiba en el extremo de un pasillo, que ocupe una mayor área en la parte frontal del anaquel o que se muestren etiquetas que indiquen la reducción de precio, y lo consigan ofreciendo a los detallistas complementos que se pagan, a cambio de una "prueba de desempeño".

TABLA 19.3

Principales herramientas de promoción con los consumidores

Muestras: Oferta de una cantidad gratuita de un producto o servicio entregada de puerta en puerta, enviada por correo, tomada en una tienda, unida a otro producto o incluida en un anuncio. *Ejemplo:* Lever Brothers tenía tanta confianza en su nuevo detergente Surf que distribuyó muestras gratuitas a cuatro de cada cinco hogares estadounidenses con un costo de $43 millones de dólares.

Cupones: Certificados que dan al portador el derecho a cierto ahorro en la compra de un producto específico. Se envían por correo, se incluyen en otros productos o se unen a ellos, o se insertan en anuncios en revistas y diarios. La proporción de cupones que se canjea varía según el modo de distribución. Los cupones pueden ser eficaces para estimular las ventas de una marca madura o inducir a la prueba de una marca nueva. *Ejemplo:* P&G incursionó en el mercado de Pittsburgh con su marca de café Folger's ofreciendo un cupón de descuento de 35 centavos de dólar en la compra de un frasco de una libra, enviado por correo a hogares del área, y un cupón en la lata para un descuento de 10 centavos.

Ofertas de reembolso de efectivo: Proporcionan una reducción de precio después de la compra, no en la tienda: el consumidor envía una "prueba de la compra" al fabricante, quien le "reembolsa" por correo una parte del precio de compra. *Ejemplo:* Toro organizó una astuta promoción de pretemporada para modelos de máquinas quitanieve específicos, ofreciendo un reembolso si la cantidad de nieve que caía en el área de mercado del comprador era inferior al promedio.

Paquetes de precio (ofertas con descuento incluido): Oferta a los consumidores de un ahorro respecto al precio normal de un producto, indicado en la etiqueta o empaque. Un *paquete de precio reducido* es un paquete individual que se vende a precio reducido (como dos por el precio de uno). Un *paquete colectivo* consiste en dos productos relacionados que se juntan en un envase (como un cepillo de dientes y un dentífrico). *Ejemplo:* Las empresas que fabrican aromatizantes del ambiente a menudo envasan varios tipos de aromatizantes juntos: por ejemplo, un líquido para nebulizar, un desodorante de alfombras y un aromatizante sólido.

Premios (obsequios): Mercancía que se ofrece a un costo relativamente bajo o gratuita como incentivo para adquirir un producto dado. Un *premio con el paquete* acompaña al producto dentro del empaque o sobre él. El empaque mismo puede ser el premio. Un *premio gratuito por correo* se envía a los consumidores que envían una prueba de la compra, como la tapa de la caja o el código UPC. Un *premio de autoliquidación* se vende a menos de su precio al detalle normal a los consumidores que lo solicitan. *Ejemplo:* Quaker Oats insertó $5 millones de dólares en monedas de oro y plata en las bolsas del alimento para perros Ken-L Ration.

Premios (concursos, sorteos, juegos): Los *premios* son ofertas de la oportunidad de ganar efectivo, viajes o mercancía como resultado de comprar algo. Un *concurso* requiere que los consumidores presenten una inscripción que será examinada por un panel de jueces quienes escogen las mejores inscripciones. Un *sorteo* pide a los consumidores proporcionar su nombre para ser sorteado. Un *juego* entrega a los consumidores algo cada vez que compran —números de lotería, letras faltantes— que podrían ayudarles a ganar un premio. *Ejemplo:* Una empresa de cigarrillos británica incluyó en cada paquete un billete de lotería que daba la oportunidad de ganar hasta $10,000.

Recompensas por ser cliente habitual: Valores en efectivo u otras formas que son proporcionales al monto de las compras a un proveedor o grupo de proveedores dado. *Ejemplo:* La mayor parte de las líneas aéreas ofrecen planes de viajero frecuente. Los hoteles Marriott han adoptado un plan de huésped de honor que otorga puntos a los usuarios de sus hoteles.

Ensayos gratuitos: Se invita a compradores en potencia a probar el producto sin costo alguno con la esperanza de que lo compren. *Ejemplo:* Los distribuidores de automóviles animan a quienes los visitan a que conduzcan un coche a fin de estimular el interés por la compra; America Online ofrece ensayos gratuitos de su software.

(continúa)

4. *Para estimular a los detallistas y sus dependientes para que se esfuercen por vender el producto:* Los fabricantes compiten por el esfuerzo de ventas de los detallistas ofreciendo dinero por impulsar la venta, ayudas para ventas, programas de reconocimiento, bonificaciones y concursos de ventas.

Los fabricantes gastan más de lo que quisieran gastar en promoción comercial. El creciente poder de los detallistas grandes ha mejorado su capacidad para exigir una promoción comercial a expensas de la promoción para consumidores y de la publicidad.[55] Estos detallistas dependen del dinero de promoción que les entregan los fabricantes. Ningún fabricante podría dejar de ofrecer complementos comerciales unilateralmente sin perder el apoyo de los detallistas.

La fuerza de ventas de la empresa y sus gerentes de marca a menudo tienen enfrentamientos a causa de la promoción comercial. La fuerza de ventas dice que los detallistas locales no man-

TABLA 19.3 (cont.)

Principales herramientas de promoción con los consumidores

Garantías de productos: Promesas explícitas o implícitas hechas por quien vende, de que el producto tendrá el desempeño especificado o de que el que vende lo reparará o reembolsará el dinero del comprador durante un periodo dado. *Ejemplo:* Cuando Chrysler ofreció una garantía de cinco años en sus automóviles, mucho más larga que la de GM o Ford, los clientes lo notaron. La garantía de por vida que Sears ofrece en sus baterías para automóvil está anunciando a gritos a los compradores que es un producto de gran calidad.

Promociones relacionadas: Dos o más marcas o empresas se juntan para ofrecer cupones, reembolsos y concursos a fin de aumentar su poder de atracción. Varias fuerzas de ventas llevan estas promociones a los detallistas, lo que aumenta la posibilidad de obtener exhibición y espacio publicitario extra. *Ejemplo:* MCI ha ofrecido 10 minutos de servicio de larga distancia gratuito en las latas de la bebida en polvo Crystal Light y en las de café Taster's Choice, y en las cajas de galletas dulces y galletas saladas Keebler.

Promociones cruzadas: Utilizar una marca para anunciar otra marca no competidora. *Ejemplo:* Podría anunciarse que las galletas Nabisco contienen chispas de chocolate Hershey, y la caja incluso podría contener un cupón para comprar un producto Hershey.

Exhibiciones y demostraciones de punto de compra (POP): Las exhibiciones y demostraciones POP se efectúan en el punto de la compra o la venta. A muchos detallistas les desagrada manejar los cientos de exhibiciones, letreros y carteles que reciben de los fabricantes. Los fabricantes están creando mejores materiales POP, vinculándolos a mensajes televisivos o impresos, y ofreciéndose a instalarlos. *Ejemplo:* La exhibición de pantimedias L'Eggs es una de las más creativas en la historia de los materiales POP y ha sido un factor importante para el éxito de esta marca.

Fuentes: Si desea más información, vea "Consumer Incentive Strategy Guide", *Incentive*, mayo de 1995, pp. 58-63; William Urseth, "Promos 101", *Incentive*, enero de 1994, pp. 53-55; William Urseth, "Promos 101, Part II", *Incentive*, febrero de 1994, pp. 43-45; Jonathan Berry, "Wilma! What Happened to the Plain Old Ad?", *Business Week*, 6 de junio de 1994, pp. 54-58; Kapil Bawa, Srini S. Srinivasan y Rajendra K. Srivastava, "Coupon Attractiveness and Coupon Proneness: A Framework for Modeling Coupon Redemption", *Journal of Marketing Research*, noviembre de 1997, pp. 517-25.

tendrán los productos de la empresa en los anaqueles si no reciben más dinero por promoción comercial, mientras que los gerentes de marca quieren gastar los fondos limitados en promoción para consumidores y en publicidad. Puesto que la fuerza de ventas conoce el mercado local mejor que los gerentes de marca que trabajan en las oficinas centrales, las empresas han entregando fondos sustanciales a la fuerza de ventas para que los manejen.

Los fabricantes enfrentan varios retos al manejar las promociones comerciales. En primer lugar, a menudo es difícil para ellos monitorear a los detallistas para asegurarse de que están haciendo lo que convinieron hacer. Los fabricantes están insistiendo cada vez más en una prueba de desempeño antes de pagar cualquier complemento. Segundo, más detallistas están efectuando *compras adelantadas*, es decir, están comprando una cantidad mayor durante el periodo de la oferta, de la que pueden vender durante ese periodo. Los detallistas podrían responder a un complemento del 10% por caja comprando un abasto para 12 semanas o más. El fabricante tiene que programar más producción de la que planeaba y sobrellevar los costos de los turnos de trabajo adicionales y las horas extra. Tercero, los detallistas están practicando cada vez más la *desviación:* compran más cajas de las que necesitan en una región en la que el fabricante ofreció un complemento, y envían el excedente a sus

TABLA 19.4

Principales herramientas de promoción comercial

Rebaja de precio (en factura o de lista): Descuento simple del precio de lista en cada caja adquirida durante un periodo de tiempo dado. La oferta anima a los distribuidores a comprar una cantidad o trabajar un artículo nuevo que normalmente tal vez no comprarían. Los distribuidores pueden aprovechar la rebaja para obtener utilidades inmediatas, hacer publicidad o reducir el precio.

Complemento: Cantidad que se ofrece a cambio de que el detallista acepte destacar los productos del fabricante de alguna manera. Un *complemento publicitario* compensa a los detallistas por anunciar el producto del fabricante. Un *complemento para exhibición* los compensa por exhibir un producto de forma especial.

Mercancía gratuita: Oferta de cajas extra de mercancía a los intermediarios que compran cierta cantidad o que destacan cierto sabor o tamaño. Los fabricantes podrían ofrecer a los detallistas dinero como incentivo o artículos publicitarios de especialidad que llevan el nombre de la empresa.

Fuente: Si desea más información, vea Betsy Spethman, "Trade Promotion Redefined", *Brandweek*, 13 de marzo de 1995, pp. 25-32.

tiendas en regiones en las que no está vigente la oferta. Los fabricantes están tratando de manejar las compras adelantadas y la desviación limitando la cantidad que venden con descuento, o produciendo y entregando menos que el pedido completo en un esfuerzo por hacer más uniforme la producción.[56]

En definitiva, los fabricantes sienten que la promoción comercial se ha convertido en una pesadilla: contiene cientos de negociaciones, su *administración* es compleja, y el resultado a menudo es una merma en las ganancias. Kevin Price describe la promoción comercial así:

> *Hace una década, el detallista era un perrito Chihuahua mordisqueando los talones del fabricante: una lata, sí, pero una incomodidad menor; uno le daba de comer y el perrito se iba. Hoy día el perro es un pit bull y quiere arrancarle a uno los brazos y las piernas. Uno quisiera ordenar al perro que se haga el muerto, pero está demasiado ocupado defendiéndose para siquiera intentarlo... Actualmente la administración de las promociones comerciales es un problema a nivel de presidente de la empresa.*[57]

Si el mundo fuera una aldea de 1,000 habitantes, una persona estaría infectada de VIH.

Selección de herramientas de promoción de negocios y de fuerza de ventas

Las empresas gastan miles de millones de dólares en herramientas de promoción de negocios y de fuerza de ventas (Tabla 19.5). Estas herramientas sirven para conseguir prospectos de negocios, impresionar y recompensar a los clientes, y motivar a la fuerza de ventas para que se esfuerce más. Las empresas por lo regular establecen presupuestos para cada herramienta de promoción de negocios y los mantienen más o menos en el mismo nivel de un año al siguiente.

Desarrollo del programa

Al planear los programas de promoción de ventas, cada vez es más común que los mercadólogos combinen varios medios para crear un concepto de campaña total. Kerry E. Smith describe un programa completo de promoción de ventas:

> *Un juego de trivia deportiva para crear demanda de una marca de cerveza en los bares utilizaría la televisión para llegar a los consumidores, correo directo para motivar a los distribuidores, promoción de punto de compra para apoyar a los detallistas, teléfonos para que los consumidores llamen, una oficina de servicio para procesar las llamadas,*

TABLA 19.5

Principales herramientas de promoción de negocios y de fuerza de ventas

Exposiciones y convenciones del ramo: Las asociaciones industriales organizan exposiciones y convenciones anuales. Las empresas que venden productos y servicios a la industria en cuestión compran espacio e instalan puestos y exhibiciones para demostrar sus productos. Se efectúan más de 5,600 exposiciones comerciales cada año, que atraen a aproximadamente 80 millones de asistentes. La asistencia a una exposición comercial puede variar desde unos cuantos miles de personas a más de 70,000 en el caso de exposiciones grandes organizadas por las industrias restaurantera u hotelera. Los proveedores participantes esperan varios beneficios, que incluyen generar nuevos prospectos, mantener contactos con los clientes, introducir nuevos productos, conocer nuevos clientes, vender más a los clientes actuales, y educar a los clientes con publicaciones, videos y otros materiales audiovisuales.

Los mercadólogos de negocios podrían gastar hasta el 35% de su presupuesto de promoción anual en exposiciones comerciales. Ellos enfrentan varias decisiones, que incluyen en qué exposiciones participar, cuánto gastar en cada una, cómo crear exhibiciones espectaculares que atraigan la atención, y cómo dar seguimiento eficaz a los prospectos de venta.

Concursos de ventas: Un *concurso de ventas* trata de inducir a la fuerza de ventas o a los distribuidores a que mejoren sus resultados de ventas durante un periodo dado, con premios para quienes lo logren. La mayor parte de las empresas patrocina concursos de ventas anuales o incluso con mayor frecuencia, para su fuerza de ventas; los mejores vendedores podrían recibir viajes, premios en efectivo, regalos o puntos que se pueden canjear por diversos premios. Los incentivos funcionan de forma óptima si están ligados con objetivos de ventas medibles y alcanzables (como conseguir nuevas cuentas o revivir cuentas viejas) y si los empleados sienten que tienen todos la misma oportunidad.

Publicidad especializada: La publicidad especializada consiste en artículos útiles de bajo costo que llevan el nombre y la dirección de la empresa (y a veces un mensaje publicitario) que los vendedores obsequian a sus prospectos y clientes. Los objetos más comunes son bolígrafos, calendarios y blocs de notas. Una encuesta indicó que más del 86% de los fabricantes proporciona a sus vendedores artículos de este tipo.

operadores en vivo para capturar los datos, y software y hardware de cómputo para vincularlo todo... Las empresas usan telepromociones no sólo para hacer que el producto se venda en los expendios, sino también para identificar a los clientes, generar prospectos, construir bases de datos y entregar cupones, muestras de producto y ofertas de reembolso de dinero.[58]

Al decidir si usarán o no un incentivo dado, los mercadólogos deben considerar varios factores. Primero, deben determinar el *tamaño* del incentivo. Se requiere una magnitud mínima para que la promoción tenga éxito. Un nivel de incentivo más alto producirá una mayor respuesta en las ventas, pero con una tasa decreciente.

Segundo, el gerente de marketing debe establecer *condiciones* para participar. Se podrían ofrecer incentivos a todo mundo o a grupos selectos. Se podría ofrecer una bonificación sólo a quienes entregan sellos de prueba de compra o códigos UPC. Los concursos podrían ofrecerse sólo en ciertos estados o podrían excluirse las familias del personal de la empresa o las personas que no alcanzan cierta edad.

Si el mundo fuera una aldea de 1,000 habitantes, 670 serían adultos, y la mitad serían analfabetos.

Tercero, el mercadólogo tiene que decidir qué *duración* tendrá la promoción. Si el periodo es demasiado corto, muchos prospectos no podrán aprovecharla. Si la promoción dura demasiado tiempo, la oferta perderá algo de su fuerza para incitar a "actuar ya". Según un investigador, la frecuencia óptima es de unas tres semanas cada trimestre, y la duración óptima es la longitud del ciclo de compra promedio.[59] Desde luego, el ciclo de promoción óptima varía según la categoría del producto e incluso según el producto específico.

Cuarto, el mercadólogo debe escoger un *vehículo de distribución*. Un cupón de descuento de 15 centavos se podría distribuir en el paquete, en tiendas, por correo, o en anuncios. Cada método de distribución tiene un nivel distinto de alcance, costo e impacto.

Quinto, el gerente de marketing debe determinar los *tiempos* de la promoción. Por ejemplo, los gerentes de marca fijan fechas para sus promociones anuales. Los departamentos de producción, ventas y distribución utilizan esas fechas.

Por último, el mercadólogo debe determinar el *presupuesto total de promoción de ventas*. El presupuesto puede fijarse de arriba hacia abajo; es decir, el mercadólogo escoge las promociones individuales y luego estima su costo total. El costo de una promoción dada consta del costo administrativo (impresión, franqueo, y promoción de la oferta) y el costo del incentivo (costo de la bonificación o el descuento, incluidos los costos de canje), multiplicados por el número esperado de unidades que se venderán dentro de la oferta. En el caso de los cupones, el costo tomaría en cuenta el hecho de que sólo una fracción de los consumidores canjeará los cupones. En el caso de un premio incluido en el paquete, el costo de la oferta debe incluir el costo de adquirir los premios y de incluirlos en el empaque, compensado por cualquier incremento de precio del empaque.

La forma más común de desarrollar el presupuesto es utilizar un porcentaje convencial del presupuesto de promoción total. Por ejemplo, un dentífrico podría recibir un presupuesto de promoción de ventas del 30% del presupuesto de promoción total, mientras que un champú podría obtener el 50%. Estos porcentajes varían para las diferentes marcas en los diferentes mercados y en ellos influye la etapa del ciclo de vida del producto y los gastos en otros tipos de promoción.

Prueba previa del programa

Aunque casi todos los programas de promoción de ventas se diseñan con base en la experiencia, se deben realizar pruebas previas para determinar si las herramientas son apropiadas, el tamaño del incentivo es óptimo y el método de presentación es eficiente. Strang asegura que las promociones por lo regular pueden probarse de forma rápida y económica, y que las empresas grandes deben probar estrategias alternativas en áreas de mercado seleccionadas con cada promoción nacional.[60] Se puede pedir a los consumidores que califiquen u ordenen las diferentes ofertas posibles, o se pueden realizar pruebas de ensayo en áreas geográficas limitadas.

Implementación y control del programa

Los gerentes de marketing deben preparar planes de implementación y control para cada promoción individual. La planeación de la implementación debe cubrir el tiempo de preparación y el tiempo de conclusión de la venta. El *tiempo de preparación* es el tiempo necesario para estructurar el programa antes de lanzarlo: planeación, diseño y aprobación iniciales de las modificaciones al empaque o del material que se enviará por correo o se distribuirá; preparación de los anuncios y los materiales de punto de venta; notificación al personal de ventas de campo; establecimiento de asignaciones para distribuidores individuales; compra e impresión de premios especiales o materiales de empaque; producción de

inventarios adelantados como preparación para la liberación en una fecha específica; y, por último, distribución al detallista.[61]

El *tiempo de conclusión de la venta* se inicia con el lanzamiento promocional y termina cuando aproximadamente el 95% de la mercancía de la oferta está en manos de los consumidores.

Evaluación de resultados

Los fabricantes pueden usar tres métodos para medir la eficacia de la promoción de ventas: datos de ventas, encuestas de consumidores, y experimentos.

El primer método implica usar datos de venta de lectores de código de barras, que se pueden obtener de empresas como Information Resources Inc. y Nielsen Media Research. Los mercadólogos pueden analizar los tipos de personas que aprovecharon la promoción, qué compraron antes de la promoción, y cómo se comportaron los consumidores posteriormente hacia la marca y hacia otras marcas. Supongamos que una empresa tiene una participación de mercado del 6% en el periodo previo a la promoción. La participación sube abruptamente al 10% durante la promoción, cae al 5% inmediatamente después de la promoción, y sube al 7% en el periodo posterior a la promoción. Es evidente que la promoción atrajo a personas que probaron el producto por primera vez y también estimuló a los clientes existentes para que compraran más. Después de la promoción, las ventas bajaron mientras los consumidores reducían sus inventarios. El aumento a largo plazo al 7% indica que la empresa obtuvo algunos usuarios nuevos.

Si el mundo fuera una aldea de 1,000 habitantes, una buena parte (329) serían cristianos, y la mayoría de los cristianos sería católica (187).

En general, las promociones de ventas funcionan mejor cuando atraen a los clientes de los competidores para probar un producto superior, y esos clientes cambian de marca como resultado del ensayo. si el producto de la empresa no es superior, es probable que la participación de la marca vuelva al nivel que tenía antes de la promoción. Cabe la posibilidad de que la promoción haya cubierto sus costos, pero lo más probable es que no haya sido así. Un estudio de más de 1,000 promociones llegó a la conclusión de que sólo el 16% produjo una ganancia neta.[62]

Si se necesita más información, se pueden realizar *encuestas con clientes* para averiguar cuántos de ellos recuerdan la promoción, qué opinaron de ella, cuántos la aprovecharon, y cómo la promoción afectó el comportamiento de selección de marca subsecuente.[63] Las promociones de ventas también pueden evaluarse mediante *experimentos* que evalúan atributos como valor del incentivo, duración, y medios de distribución. Por ejemplo, se pueden enviar cupones a la mitad de los hogares de un panel de consumidores. Se pueden usar datos de las lectoras de código de barras para averiguar si los cupones hicieron que más gente compraran el producto inmediatamente y en el futuro. Esta información puede servir después para calcular el incremento en los ingresos que se debió a la promoción.

Más allá del costo de promociones específicas, la gerencia debe reconocer costos adicionales. En primer lugar, las promociones podrían mermar la lealtad hacia la marca a largo plazo al hacer que más consumidores sean propensos a las ofertas, en lugar de ser propensos a la publicidad. Segundo, las promociones pueden ser más costosas de lo que parece. Es inevitable que algunas se distribuyan a los consumidores equivocados. Tercero, se tienen los costos de series de producción especiales, esfuerzo adicional de la fuerza de ventas, y necesidades de *administración*. Por último, ciertas promociones irritan a los detallistas, quienes podrían exigir promociones comerciales adicionales o negarse a cooperar.[64]

RELACIONES PÚBLICAS

La empresa no sólo debe establecer una relación constructiva con los clientes, proveedores y distribuidores, sino que también debe hacerlo con un gran número de públicos interesados. Definimos un público como sigue:

Cronología: El primer cafeto se plantó en Brasil en 1727.

- Un ***público*** es cualquier grupo que tiene un interés real o potencial, o un impacto sobre la capacidad de una empresa para lograr sus objetivos. Las *relaciones públicas* (RP) abarcan diversos programas diseñados para promover o proteger la imagen de una empresa o de sus productos individuales.

Un público puede aumentar o reducir la capacidad de una empresa para lograr sus objetivos. Las RP muchas veces se han tratado como un hijastro del marketing, un aspecto secundario de la planeación de promoción más seria. No obstante, una empresa prudente toma medidas concretas para que las relaciones con sus públicos clave tengan éxito. Casi todas las empresas operan un departamento de relaciones públicas. El departamento de RP monitorea las actitudes de los públicos de la organización y distribuye información y co-

municaciones para crear buena voluntad. Cuando hay publicidad negativa, el departamento de RP trata de aliviar el problema. Los mejores departamentos de RP dedican tiempo a aconsejar a la alta gerencia que adopte programas positivos y elimine prácticas dudosas, a fin de que nunca se presente la publicidad negativa. Esos departamentos desempeñan las cinco funciones siguientes:

1. *Relaciones con la prensa:* Presentar noticias e información acerca de la organización desde el punto de vista más positivo posible.
2. *Publicidad de productos:* Patrocinar esfuerzos por hacer publicidad a productos específicos.
3. *Comunicación corporativa:* Promover el entendimiento de la organización mediante comunicaciones internas y externas.
4. *Cabildeo:* Tratar con legisladores y funcionarios del gobierno para promover o derogar leyes y reglamentos.
5. *Asesoría:* Aconsejar a la gerencia en cuanto a problemas públicos y posturas e imagen de la empresa. Esto incluye asesoría en caso de un percance con un producto.[65]

RELACIONES PÚBLICAS DE MARKETING

Los gerentes de marketing y especialistas en RP no siempre hablan el mismo idioma. Los gerentes de marketing están mucho más orientados hacia las utilidades, mientras que quienes practican las RP consideran que su trabajo consiste en preparar y diseminar una buena comunicación. Sin embargo, tales diferencias están desapareciendo. Muchas empresas están adoptando las *relaciones públicas de marketing* (RPM) para apoyar directamente la promoción corporativa o de productos y la creación de imágenes. Así, las RPM, al igual que las RP financieras y las RP comunitarias, sirven a un público especial, a saber, el departamento de marketing.[66]

El primer concierto oficial del nuevo milenio se celebró en la primera ciudad del planeta en ver salir el sol cada mañana, Gisborne, Nueva Zelanda, a las 12:01 a.m. del día de Año Nuevo del 2000. David Bowie actuó en él.

Antes se usaba el término *publicidad* para referirse a las RPM, y se consideraba como la tarea de conseguir espacio editorial —en contraste con el espacio pagado— en los medios impresos y de difusión para promover un producto, servicio, idea, lugar, persona u organización. Sin embargo, las RPM van más allá de la simple publicidad y desempeñan un papel importante en las siguientes tareas:

- *Ayudar en el lanzamiento de productos nuevos:* El asombroso éxito comercial de juguetes como las Teenage Mutant Ninja Turtles, Mighty Morphin' Power Rangers y Beanie Babies debe mucho a una publicidad astuta.
- *Ayudar en el reposicionamiento de un producto maduro:* La ciudad de Nueva York recibió muy mala publicidad en los años setenta hasta que se inició la campaña "I Love New York".
- *Crear interés en una categoría de productos:* Las empresas y asociaciones comerciales han utilizado las RPM para hacer renacer el interés en productos en decadencia como huevos, leche, carne de res y papas, y para expandir el consumo de productos como té, carne de cerdo y jugo de naranja.
- *Influir en grupos meta específicos:* McDonald's patrocina eventos comunitarios especiales en barrios hispanos y afroestadounidenses para crear buena voluntad.
- *Defender productos que se han topado con problemas públicos:* El magistral uso de las RPM por parte de Johnson & Johnson fue un factor importante para salvar a Tylenol de la extinción después de dos incidentes en los que se hallaron cápsulas de Tylenol envenenadas.
- *Fortalecer la imagen corporativa de modo que se refleje de manera favorable en sus productos:* Los discursos de Lee Iacocca y su autobiografía crearon una imagen ganadora totalmente nueva para la Chrysler Corporation.

A medida que se debilita el poder de la publicidad masiva pagada, los gerentes de marketing están recurriendo cada vez más a las RPM. En una encuesta de 286 gerentes de marketing estadounidenses, tres cuartas partes de ellos dijeron que sus empresas utilizaban RPM, y pensaban que eran un instrumento muy eficaz sobre todo para crear conciencia y conocimiento de marcas, tanto de productos nuevos como de productos establecidos. Las RPM también son eficaces para cubrir totalmente comunidades locales y llegar a grupos étnicos y otros grupos específicos. En varios casos, las RPM tuvieron mayor eficacia de costos que la publicidad pagada. No obstante, las RPM se deben planear de forma conjunta con la publicidad pagada. Las RPM necesitan un presupuesto más grande, y el dinero tal vez tenga que quitarse a la publicidad pagada.[67] Además, los gerentes de marketing necesitan adquirir más habilidad para usar los recursos de RP. Gillette es un ejemplo a seguir en este sentido: se exige a cada gerente de marca tener una línea presupuestal para RPM y justificar *no* utilizarla.

Es evidente que las relaciones públicas creativas pueden afectar la conciencia pública por una fracción del costo de la publicidad. La empresa no paga por el espacio o tiempo que obtiene en los medios; sólo paga a un personal que crea y circula los artículos y maneja ciertos eventos. Si la empresa crea una historia interesante, los medios noticiosos podrían usarla y equivaldría a millones de dólares de anuncios pagados. The Body Shop, por ejemplo, ha gastado muy poco dinero en anuncios pagados; su éxito se ha debido casi en su totalidad a las relaciones públicas. Las RPM tienen más credibilidad que los anuncios pagados. Algunos expertos dicen que los textos editoriales tienen cinco veces más posibilidades de influir en los consumidores, que los anuncios pagados.

Ha aquí dos ejemplos de este uso creativo de las RPM:

- **Intel and the Pentium Chip** Cuando los usuarios del chip para computadora Pentium de Intel comenzaron a notar un problema con él en 1994, la empresa se negó a cambiar el chip a menos que los usuarios de las computadoras pudieran demostrar que necesitaban sus máquinas para realizar operaciones matemáticas complejas (las únicas operaciones a las que afectaba el defecto). Cuando los consumidores expresaron airadamente su insatisfacción, la gente de RPM de Intel acudió al rescate utilizando un ataque doble: marketing "uno a uno" intenso dirigido a usuarios de Pentium corporativos e individuales, seguido de la introducción de una red mundial de centros de servicio para reemplazo de Pentium (del que ofrecían reemplazo gratuito a quienes lo solicitaran). Intel trató de llegar a los clientes uno por uno, ya fueran clientes grandes o usuarios individuales. La empresa hizo esto movilizando un gran número de personas dentro de la empresa, poniéndolas a contestar teléfonos para hablar con cualquier cliente que estuviera preocupado, y llevando equipos de marketing a todos los rincones de Estados Unidos para visitar cuentas corporativas y reemplazar chips Pentium. Para llegar a clientes individuales, Intel llegó al extremo de instalar a sus propios empleados en las tiendas de venta al detalle en las semanas antes de la Navidad de 1994. Como resultado de la intensa campaña de RPM, Intel pudo rescatar su reputación, que había estado en serio peligro unas cuantas semanas antes.[68]

- **Microsoft and Windows 95** La campaña con que Microsoft lanzó Windows 95 fue un sonado éxito de RPM. El 24 de agosto de 1995, el día del lanzamiento, todavía no había aparecido ningún anuncio pagado de Windows 95, ¡pero todo mundo sabía de él! El *Wall Street Journal*, estimó que 3,000 encabezados, 6,852 artículos y más de 3 millones de palabras se habían dedicado a Windows 95 entre el 1o. de julio y el 24 de agosto. Equipos de Microsoft de todo el mundo efectuaron actividades de relaciones públicas que captaron la atención. Microsoft colgó una bandera de Windows 95 de 180 metros de largo de la Torre CN de Toronto. El edificio Empire State de Nueva York se iluminó con los colores rojo, amarillo y verde del logotipo de Windows 95. Microsoft pagó al *London Times* para que distribuyera gratuitamente todo su tiraje de ese día de 1.5 millones de copias al público. Para cuando terminó la primera semana, las ventas sólo en Estados Unidos ascendían a $108 millones de dólares, nada mal para un producto de $90. La lección es evidente: las buenas RP adelantadas pueden ser mucho más eficaces que millones de dólares gastados en anuncios pagados.

A partir del 24 de diciembre de 1999 hasta el 6 de enero de 2001 se habrán planeado celebraciones oficiales del milenio en Roma, con una duración de 54 semanas.

PRINCIPALES DECISIONES EN LAS RELACIONES PÚBLICAS DE MARKETING

Al considerar cuándo y cómo usar RPM, la gerencia debe establecer los objetivos de marketing, escoger los mensajes y vehículos de RP, implementar el plan cuidadosamente, y evaluar los resultados. Las principales herramientas de RPM se describen en la tabla 19.6.[69]

Establecimiento de los objetivos de marketing

Las RPM pueden contribuir a los siguientes objetivos:

- *Crear conciencia:* Las RPM pueden colocar relatos o narraciones en los medios para dirigir la atención a un producto, servicio, persona, organización o idea.
- *Crear credibilidad:* Las RPM pueden conferir credibilidad al comunicar el mensaje en un contexto editorial.
- *Estimular a la fuerza de ventas y a los distribuidores:* Las RPM pueden ayudar a estimular el entusiasmo de la fuerza de ventas y de los distribuidores. Las noticias acerca de un producto nuevo antes de su lanzamiento ayudan a la fuerza de ventas a venderlo a los detallistas.

TABLA 19.6

Principales herramientas de relaciones públicas de marketing

Publicaciones: Las empresas se basan mucho en materiales publicados para llegar a sus mercados meta e influir en ellos. Esos materiales incluyen informes anuales, folletos, artículos, boletines y revistas de la empresa, y materiales audiovisuales.

Eventos: Las empresas pueden hacer que se dirija la atención hacia productos nuevos u otras actividades de la empresa organizando eventos especiales como conferencias noticiosas, seminarios, excursiones, exhibiciones, concursos y competencias, aniversarios, y patrocinios deportivos y culturales que lleguen a los públicos meta.

Noticias: Una de las principales tareas de los profesionales de RP es encontrar o crear noticias favorables acerca de la empresa, sus productos y su personal. La generación de noticias requiere habilidad para desarrollar un concepto, investigarlo y escribir un boletín de prensa. Sin embargo, la habilidad del practicante de RP debe ir más allá de la preparación de artículos noticiosos. Lograr que los medios acepten los boletines de prensa y asistan a las conferencias de prensa requiere habilidades de marketing e interpersonales.

Discursos: Los discursos son otra herramienta para crear publicidad para el producto y la empresa. Los carismáticos discursos de Lee Iacocca ante grandes públicos ayudaron a Chrysler a vender sus automóviles. Cada vez es más común que ejecutivos de las empresas deban contestar preguntas de los medios o hablar ante asociaciones del ramo o reuniones de ventas, y estas presentaciones pueden fortalecer la imagen de la empresa.

Actividades de servicio público: Las empresas pueden crear buena voluntad aportando dinero y tiempo a causas meritorias. Las grandes empresas por lo regular piden a los ejecutivos que apoyen las actividades de la comunidad. En otros casos, las empresas donan una cantidad de dinero a una causa dada. Un número creciente de empresas está utilizando este *marketing relacionado con causas* para crear buena voluntad entre el público.

Medios de identidad: En una sociedad caracterizada por una sobrecarga sensorial, las empresas compiten por la atención, y necesitan una identidad visual que el público reconozca de inmediato. La identidad visual es transmitida por logotipos de la empresa, papel membretado, folletos, letreros, formatos de negocios, tarjetas de presentación, edificios, uniformes y códigos del vestir.

- *Mantener bajos los costos de promoción:* Las RPM cuestan menos que el correo directo y los anuncios en los medios. Cuanto más pequeño es el presupuesto de promoción de la empresa, más se justifica usar RP para conseguir participación en la mente de los consumidores.

Se deben fijar objetivos específicos para toda campaña de RPM:

- La asociación de cultivadores de viñas de California contrató a la empresa de relaciones públicas Daniel J. Edelman, Inc. para desarrollar una campaña que convenciera a los estadounidenses de que beber vino es una parte placentera del buen vivir y para mejorar la imagen y la participación de mercado de los vinos de California. Se establecieron los siguientes objetivos de relaciones públicas: (1) redactar artículos acerca del vino y lograr que se publiquen en las principales revistas y diarios; (2) preparar artículos acerca de las múltiples virtudes saludables del vino y dirigirlos a la profesión médica; (3) desarrollar comunicaciones específicas para el mercado adulto joven, el mercado universitario, organismos gubernamentales y diversas comunidades étnicas.

Aunque los practicantes de las RP siguen llegando a sus públicos meta a través de los medios masivos, las RPM están utilizando cada vez más las técnicas y tecnología del marketing de respuesta directa para llegar a miembros del público meta individualmente. El experto en RP Thomas L. Harris ofrece sugerencias para que las RP y el marketing de respuesta directa colaboren para lograr objetivos de marketing específicos:[70]

- *Crear interés en el mercado antes de que aparezcan los anuncios pagados en los medios:* Por ejemplo, el anuncio de un nuevo producto ofrece una oportunidad única para obtener publicidad y escenificar el producto.
- *Crear una base de consumidores central:* Cada vez más mercadólogos están reconociendo el valor de mantener la lealtad de los consumidores, porque cuesta mucho menos conservar un cliente que conseguir uno nuevo.
- *Forjar una relación de uno a uno con los consumidores:* Los mercadólogos pueden utilizar líneas telefónicas directas y números 800, además de Internet, para forjar y mantener relaciones con consumidores individuales.

- *Convertir a clientes satisfechos en promotores:* Las bases de datos y perfiles de clientes pueden proporcionar los nombres de clientes satisfechos que pueden convertirse en modelos a seguir y voceros del producto.
- *Influir en quienes influyen:* La persona influyente puede ser una figura de autoridad como un maestro, médico o farmacéutico, pero también puede ser alguien que tenga otro tipo de relación uno a uno con el consumidor, como un estilista del cabello o un entrenador personal.

Selección de mensajes y vehículos

El gerente debe identificar o preparar anécdotas interesantes que contar acerca del producto. Supongamos que una universidad relativamente desconocida quiere más visibilidad. El responsable de RPM buscará posibles narraciones. ¿Algún miembro del profesorado tiene antecedentes poco comunes, o alguno está trabajando en proyectos inusitados? ¿Se están enseñando cursos nuevos y fuera de lo común? ¿Están ocurriendo sucesos interesantes en el campus?

Si el número de historias interesantes no es suficiente, el practicante de RPM debe proponer eventos notables que la universidad podría patrocinar. En este caso el reto es crear noticias. Entre las ideas de RP están ser anfitriona de importantes convenciones académicas, invitar a conferencistas expertos o célebres, y organizar conferencias de prensa. Cada evento es una oportunidad para preparar múltiples relatos dirigidos a diferentes públicos.

El Dalai Lama planeó un Festival Mundial de Música para celebrar el milenio. La gira por los cinco continentes inició en Los Ángeles en octubre de 1999 y terminó con un festival global en Nueva Delhi en abril del 2000.

La *creación de eventos* es una habilidad especialmente importante para hacer publicidad a las campañas de recaudación de fondos para organizaciones sin fines de lucro. Los recaudadores de fondos han desarrollado un amplio repertorio de eventos especiales, que incluyen celebraciones de aniversario, exhibiciones de arte, subastas, noches de gala, juegos de lotería, ventas de libros, ventas de pasteles, concursos, bailes, cenas, ferias, desfiles de modas, fiestas en lugares poco comunes, maratones telefónicos, ventas de artículos usados, visitas guiadas, y maratones de caminata. Apenas se crea un nuevo tipo de evento, como los maratones de caminata, los competidores producen nuevas versiones, como maratones de lectura, maratones de ciclismo y maratones de trotadores.[71]

Las organizaciones con fines de lucro también utilizan eventos para llamar la atención hacia sus productos y servicios. La Fuji Photo Film Company voló su dirigible sobre la Estatua de la Libertad renovada durante su gran celebración, superando a su rival Kodak, que había montado una exposición fotográfica permanente en ese sitio. Anheuser-Busch patrocinó un Campeonato Mundial de Rodeo Negro en Brooklyn, atrayendo a más de 5,000 espectadores. P&G decidió patrocinar una gira de conciertos de Barry Manilow utilizando los nombres de algunos de sus detergentes, porque quería atraer a mujeres maduras que gustan mucho de la música de Manilow y que eran el mercado meta de los detergentes.

Los mejores practicantes de RPM pueden encontrar o crear anécdotas para promover incluso productos nada glamorosos como la carne de puerco ("la otra carne blanca"), el ajo y las papas. He aquí un ejemplo relacionado con el alimento para gatos:

- **9-Lives Cat Food** Una de las principales marcas de alimento para gatos es 9-Lives, de Star-Kist Foods. Su imagen de marca gira alrededor de Morris el Gato. La agencia publicitaria Leo Burnett quería convertir a Morris en un felino real, que viviera y respirara y con quien los amantes de los gatos y los dueños de gatos pudieran sentir afinidad. La agencia trabajó con una empresa de relaciones públicas que propuso y llevó a la práctica las siguientes ideas: (1) organizar un concurso para encontrar gatos parecidos a Morris en nueve importantes mercados; (2) escribir un libro con el título *Morris, una biografía íntima;* (3) establecer un premio codiciado llamado Morris, que consistiera en una estatuilla de bronce para otorgarse a los dueños de gatos ganadores de premios en las exhibiciones de gatos locales; (4) patrocinar un "Mes para Adoptar un Gato", con Morris como "gato vocero" oficial; y (5) distribuir un folleto llamado "El método Morris" sobre el cuidado de los gatos. Estas actividades de relaciones públicas fortalecieron la participación de la marca en el mercado de los alimentos para gatos.

Implementación del plan

La implementación de relaciones públicas exige cuidado. Considere la colocación de artículos en los medios: es fácil colocar un artículo excelente, pero la mayoría de los relatos son algo menos que excelentes y tal vez no superen la barrera de un editor muy ocupado. Uno de los principales activos de los publicistas es su relación personal con los editores de los medios. La gente de RP ve a los editores de los medios como un mercado al que tienen que satisfacer para que siga usando sus artículos.

Evaluación de resultados

La contribución de las RPM a las utilidades es difícil de medir, porque se utiliza junto con otras herramientas de promoción. Si se le utiliza antes de que entren en acción las otras

herramientas, su contribución es más fácil de evaluar. Las tres medidas de la eficacia de las RPM de uso más común son el número de exposiciones; cambios en la conciencia, comprensión o actitud; y contribución a las ventas y utilidades.

La medida más fácil de la eficacia de las RPM es el número de *exposiciones* publicadas por los medios. Los publicistas proporcionan al cliente un libro de recortes que muestra todos los medios que publicaron noticias acerca del producto, además de un breve resumen de conclusiones como el siguiente:

> La cobertura de medios incluyó 3,500 pulgadas columna de noticias y fotografías en 350 publicaciones con una circulación combinada de 79.4 millones; 2,500 minutos de tiempo al aire en 290 estaciones de radio con un público estimado de 65 millones; y 660 minutos de tiempo al aire en 160 estaciones de televisión con un público estimado de 91 millones. Si este tiempo y espacio se hubieran comprado pagando las tarifas de anuncios, habría costado $1,047,000 dólares.[72]

El 1o. de enero del 2000 se llevó a cabo un "Gran Canto Global del Milenio" alrededor del mundo, en los 24 husos horarios.

La medida de exposición no es muy satisfactoria porque no da una indicación de cuántas personas leyeron, escucharon o recordaron realmente el mensaje, ni de qué pensaron después. Tampoco se obtiene información acerca del público neto al que se llegó, porque los lectores de las publicaciones se traslapan. Puesto que la meta de las relaciones públicas es el alcance, no la frecuencia, sería más útil conocer el número de exposiciones no duplicadas.

Una mejor medida es el cambio en la *conciencia, comprensión o actitud* hacia el producto que la campaña de MPR produce (después de tomar en cuenta el efecto de otras herramientas de promoción). Por ejemplo, ¿cuántas personas recuerdan haber escuchado la noticia? ¿Cuántos la contaron a otras personas (una medida de la recomendación de boca en boca)? ¿Cuántos cambiaron de opinión después de escucharla? En una campaña de la Potato Board, este organismo descubrió que el número de personas que estaban de acuerdo con la afirmación "Las papas son ricas en vitaminas y minerales" subió del 36% antes de la campaña al 67% después de la campaña, una mejora importante en la comprensión del producto.

El impacto sobre las ventas y las utilidades es la medida más satisfactoria, si puede obtenerse. Por ejemplo, las ventas de 9-Lives se habían incrementado en un 43% cuando terminó la campaña de relaciones públicas de Morris el Gato. Sin embargo, también se había intensificado la publicidad pagada y la promoción de ventas, y se debe tomar en cuenta su aportación. Supongamos que las ventas totales aumentaron en $1,500,000 dólares, y que la gerencia estima que las RPM contribuyeron con un 15% al incremento total de las ventas. Entonces el rendimiento de la inversión en RPM se calcula así:

Incremento total en las ventas	$1,500,000
Incremento en las ventas que se estima se debió a las RP (15%)	225,000
Margen de contribución a las ventas del producto (10%)	22,500
Costo total directo del programa de RPM	−10,000
Margen de contribución añadido por la inversión en RP	$ 12,500
Rendimiento de la inversión en RPM ($12,500/$10,000)	125%

En los años por venir, podemos esperar que las relaciones públicas de marketing desempeñen un papel más importante en las labores de comunicación de la empresa.

RESUMEN

1. La *publicidad* es cualquier forma pagada de presentación y promoción impersonales de ideas, bienes o servicios por un patrocinador que se identifica. Los anunciantes incluyen no sólo a las empresas de negocios sino también a las organizaciones caritativas, sin fines de lucro y gubernamentales que se anuncian ante diversos públicos.
2. El desarrollo de un programa de publicidad es un proceso de cinco pasos: (a) establecer objetivos de publicidad; (b) establecer un presupuesto que tome en cuenta la etapa en el ciclo de vida del producto, la participación de mercado y la base de consumidores, la competencia y saturación, la frecuencia de los anuncios y la sustituibilidad del producto; (c) escoger el mensaje publicitario, determinar cómo se generará el mensaje, evaluar otros mensajes en cuanto a lo deseables, exclusivos y creíbles que resultan; y ejecutar el mensaje en el estilo, tono, palabras y formato más apropiados, y de forma socialmente responsable; (d) seleccionar los medios determinando el alcance, frecuencia e impacto

que se quiere que tenga el anuncio, y escoger luego los medios que proporcionen los resultados deseados en términos de circulación, público, público efectivo, y público efectivo expuesto al anuncio; y (e) evaluar los efectos de comunicación y los efectos sobre las ventas que tuvo la publicidad.

3. La *promoción de ventas* consiste en un conjunto variado de herramientas e incentivos, en su mayor parte a corto plazo, diseñados para estimular una compra más rápida o mayor de productos o servicios específicos por parte de los consumidores o del comercio.
4. La promoción de ventas incluye herramientas para promoción con consumidores (muestras, cupones, ofertas de reembolso de efectivo, rebajas de precio, bonificaciones, premios, recompensas por consumo frecuente, ensayo gratuito, garantías, promociones vinculadas, promociones cruzadas, exhibiciones de punto de compra y demostraciones); promoción comercial (rebajas de precios, complementos para publicidad y exhibición, y mercancía gratuita); y promoción para negocios y fuerza de ventas (exposiciones del ramo y convenciones, concursos para representantes de ventas y publicidad especializada).
5. Al usar promoción de ventas, la empresa debe establecer sus objetivos, seleccionar las herramientas, desarrollar el programa, someter el programa a una prueba previa, implementar y controlar el programa, y evaluar los resultados. La mayoría de la gente está de acuerdo en que la promoción de ventas aumenta las ventas y la participación de mercado a corto plazo, pero no tiene mucho efecto a largo plazo. Además, los mercadólogos enfrentan una serie de retos al usar la mayor parte de las formas de promoción de ventas, siendo el principal el elevado costo de mantenerlas.
6. Un *público* es cualquier grupo que tiene un interés real o potencial, o un impacto sobre la capacidad de una empresa para lograr sus objetivos. Las *relaciones públicas* (RP) abarcan diversos programas diseñados para promover o proteger la imagen de una empresa o de sus productos individuales. Muchas empresas actuales utilizan *relaciones públicas de marketing* (RPM) para apoyar a su departamento de marketing en la promoción corporativa o de productos y en la creación de imagen. Las RPM pueden afectar la conciencia pública con una fracción del costo de la publicidad pagada, y a menudo son más creíbles. Las principales herramientas de RP son publicaciones, eventos, noticias, discursos, actividades de servicio público y medios de identidad.
7. Al considerar cuándo y cómo usar las RPM, la gerencia debe establecer los objetivos de marketing, escoger los mensajes y vehículos de RP, implementar el plan cuidadosamente, y evaluar los resultados. Los resultados por lo regular se evalúan en términos del número de exposiciones y ahorro en los costos; cambios en la conciencia, comprensión o actitud; y contribución a las ventas y utilidades.

APLICACIONES

CONCEPTOS DEL CAPÍTULO

1. Su empresa sabe que una publicidad negativa podría tener un efecto adverso duradero sobre su futuro, pero aun así quiere que todos sus niveles gerenciales se sientan cómodos al reunirse con la prensa para comunicarles noticias tanto buenas como malas. Individualmente o con un grupo, ayude al personal de relaciones públicas a desarrollar una lista de verificación de 10 puntos para las entrevistas con los medios. Todos los gerentes que podrían ser interrogados por los medios impresos o electrónicos usarán esa lista.

   He aquí dos puntos para iniciar la lista:

   - *Si un reportero llama, determine la razón de la llamada y la información que el reportero busca. Si usted no puede contestar en ese momento o si necesita información adicional, prometa al reportero que lo llamará antes de la fecha u hora límite para entregar el reportaje, y cumpla esa promesa.*
   - *No espere que el artículo noticioso salga exactamente en la forma en que usted lo habría escrito o informado. Espere cierta confusión en cuanto a los hechos, pero si los errores no son muy importantes, no exija que se corrijan.*

2. Suponga que una marca de loción para después de afeitarse tendrá una reducción de precio de $0.09 durante un periodo limitado. (En otras palabras, el fabricante venderá el artículo a los detallistas o mayoristas por 9 centavos menos que su precio normal.) El artículo normalmente cuesta $1.09, de lo cual $0.40 representa una contribución a las

utilidades del fabricante antes de los gastos de marketing. El gerente de marca espera vender un millón de frascos dentro de esta oferta. Se estima que los costos administrativos de la promoción serán de $10,000.

a. Determine el costo total de esta promoción.

b. Suponga que la empresa esperaba vender 800,000 frascos de la loción sin la promoción. ¿Vale la pena realizar la promoción?

3. Un fabricante de alimento para perros está tratando de escoger entre el medio A y el medio B. El medio A tiene 10,000,000 de lectores y cobra $20,000 por un anuncio de página entera ($2 por 1,000). El medio B tiene 15,000,000 de lectores y cobra $25,000 por un anuncio de página entera ($1.67 por 1,000). ¿Qué otra información necesita el fabricante para decidir qué medio es mejor?

MARKETING Y PUBLICIDAD

1. Los anuncios de Absolut Vodka siempre muestran su distintiva botella, como se aprecia en la Figura 1. Analice este anuncio en términos de ejecución del mensaje, estilo y formato. ¿Qué parte del anuncio llama más la atención? ¿El anuncio sería tan eficaz si el encabezado y el texto fueran más prominentes que la imagen? ¿Por qué?

2. El anuncio de promoción de ventas de Jell-O de la Figura 2 apareció en revistas estadounidenses para mujeres justo antes de la Pascua. Los "huevos de Pascua" son realmente un nuevo producto de temporada, Jell-O® Egg JIGGLERS®. El anuncio indica a los consumidores cómo ordenar los moldes llamando a un número 800 (que es gratuito) o visitando el sitio Web de Jell-O. La oferta incluye una entrega más rápida si se hace el pedido antes de cierta fecha, un precio bajo por molde, y un cargo representativo de $1 por embarque y *administración*. ¿Qué herramienta de promoción con consumidores está usando Jell-O en este anuncio? ¿Cómo espera Jell-O beneficiarse cuando los consumidores aprovechen su oferta? ¿Por qué habría un consumidor de responder a esta promoción de ventas?

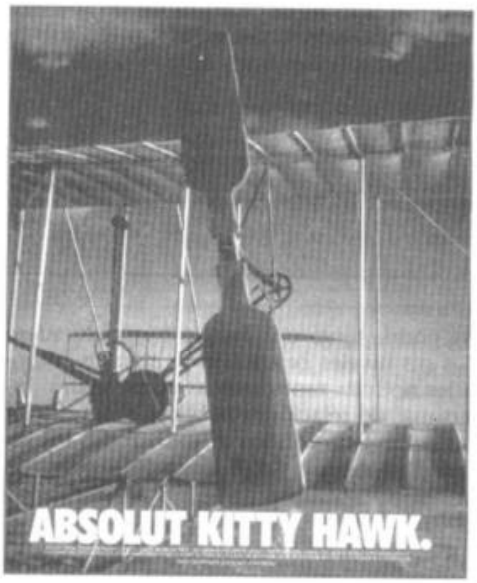


Figura 1
Absolut, el diseño de la botella y el sello son marcas comerciales propiedad de V&S Vin & Spirit AB.

Figura 2

EL ENFOQUE TECNOLÓGICO

Una de las preocupaciones más importantes que los mercadólogos tienen al planear una campaña publicitaria es a cuántas personas pueden llegar con cada medio. Sin embargo,

¿cómo pueden los mercadólogos estimar la exposición a los anuncios en el ciberespacio? Una empresa destacada que está atacando este problema es Nielsen Media Research —ampliamente conocida por sus *ratings* de televisión— que ha formado equipo con NetRatings para medir el tráfico en la Web y en sus anuncios vigilando los patrones de uso de un panel representativo de más de 3,500 usuarios de Internet.

La tecnología empleada por NetRatings y Nielsen examina no sólo qué sitios Web y anuncios de encabezado son vistos por más gente, sino también cuánta gente ha hecho clic en los encabezados que se están midiendo. Visite el sitio Web de NetRatings (www.netratings.com/), vea sus productos y servicios, y haga clic en algunos de los informes más recientes. ¿Qué pueden decir las mediciones de NetRating a los mercadólogos acerca de los anuncios en Internet en general? ¿Acerca de sitios y anuncios específicos? ¿Por qué podría un mercadólogo estar interesado en el número de gente que visita el sitio de Yahoo!?

MARKETING PARA EL MILENIO

A medida que más anunciantes se dirigen a la Web para promover sus productos, están buscando ayuda de empresas de promoción especializadas, como Yoyodyne de Yahoo!, que ha diseñado diversos juegos y concursos para atraer visitantes a los sitios Web de sus clientes. Otra empresa de promoción de ventas en línea, Sweepstakes Builder, organiza sorteos de promoción en el ciberespacio. Este tipo de promoción de ventas ayuda a los clientes a crear interés, incrementar el tráfico de Web y hacer que los visitantes regresen una y otra vez a sus sitios.

Visite el sitio Web de Sweepstakes Builder (www.sweepstakesbuilder.com/home.htm) y lea acerca de sus promociones, incluidos los diversos paquetes y opciones de sorteos. ¿Por qué cree usted que los anunciantes necesiten usar sorteos (u otras promociones) para apoyar sus sitios Web? ¿Qué tipos de objetivos querría fijar un anunciante en línea para una promoción de sorteo desarrollada por Sweepstakes Builder? ¿Cómo deben los anunciantes evaluar los resultados de tales promociones?

USTED ES EL MERCADÓLOGO: PLAN DE MARKETING DE SONIC

La publicidad pagada, la promoción de ventas y las relaciones públicas se cuentan entre los resultados más visibles de cualquier plan de marketing. Los mercadólogos planean estos programas con especial cuidado debido al apoyo que proporcionan al producto, los precios y la distribución.

Como ayudante de Jane Melody, usted está encargado de planear la promoción de los sistemas de sonido modulares de Sonic. Tómese un momento para repasar la situación actual de la empresa y la información que ya introdujo en el plan de marketing. Ahora conteste las siguientes preguntas para planear su estrategia de promoción (indicando la necesidad de datos e investigaciones adicionales en caso de ser necesarios):

- *¿Conviene usar anuncios pagados para promover los productos de Sonic? Si así fuera, ¿qué metas publicitarias fijaría, y cómo mediría sus resultados?*
- *¿Qué mensaje(s) quiere comunicar a su público meta? ¿Qué medios son más apropiados, y por qué?*
- *¿Conviene usar promoción con consumidores o comercial, o ambas cosas? ¿Qué herramientas de promoción son más apropiadas en el caso de Sonic? ¿Qué quiere usted lograr con esas herramientas de promoción?*
- *¿Conviene usar relaciones públicas para promover a Sonic y sus productos? Si así fuera, cuáles serían sus objetivos de marketing? ¿Qué mensaje(s) y vehículo(s) usaría, y por qué?*

Deténgase a considerar cómo sus planes de publicidad, promoción de ventas y RP afectarán las labores de marketing generales de Sonic. Luego, según le indique su profesor, resuma sus ideas y planes en un plan de marketing por escrito.

1. Vea Russell H. Colley, *Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results* (Nueva York: Association of National Advertisers, 1961).
2. Vea William L. Wilkie y Paul W. Farris, "Comparison Advertising: Problem and Potential", *Journal of Marketing*, octubre de 1975, pp. 7-15.
3. Vea Randall L. Rose, Paul W. Miniard, Michael J. Barone, Kenneth C. Manning y Brian D. Till, "When Persuasion Goes Undetected: The Case of Comparative Advertising", *Journal of Marketing Research*, agosto de 1993, pp. 315-30; Sanjay Putrevu y Kenneth R. Lord, "Comparative and Noncomparative Advertising: Attitudinal Effects under Cognitive and Affective Involvement Conditions", *Journal of Advertising*, junio de 1994, pp. 77-91; Dhruv Grewal, Sukumar Kavanoor y James Barnes, "Comparative Versus Noncomparative Advertising: A Meta-Analysis", *Journal of Marketing*, octubre de 1997, pp. 1-15; Dhruv Grewal, Kent B. Monroe y P. Krishnan, "The Effects of Price-Comparison Advertising on Buyers' Perceptions of Acquisition Value, Transaction Value, and Behavioral Intentions", *Journal of Marketing*, abril de 1998, pp. 46-59.
4. Encontrará una buena exposición en David A. Aaker y James M. Carman, "Are You Overadvertising?", *Journal of Advertising Research*, agosto-septiembre de 1982, pp. 57-70.
5. Vea Donald E. Schultz, Dennis Martin y William P. Brown, *Strategic Advertising Campaigns* (Chicago: Crain Books, 1984), pp. 192-97.
6. M. L. Vidale y H. R. Wolfe, "An Operations-Research Study of Sales Response to Advertising", *Operations Research*, junio de 1957, pp. 370-81.
7. John D. C. Little, "A Model of Adaptive Control of Promotional Spending", *Operations Research*, noviembre de 1966, pp. 1075-97.
8. Si desea conocer modelos adicionales para fijar el presupuesto publicitario, vea Gary L. Litien, Philip Kotler y K. Sridhar Moorthy, *Marketing Models* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1992), cap. 6.
9. "The Best Awards: Retail/Fast-Food", *Advertising Age*, 18 de mayo de 1998, p S8; Karen Benezra, "Taco Bell Pooch Walks the Merch Path", *Brandweek*, 8 de junio de 1998, p. 46; Bob Garfield, "Perspicacious Pooch Scores for Taco Bell", *Advertising Age*, 9 de marzo de 1998, p. 53.
10. Michael Wilke, "Carville, Matalin Talk Up Alka-Seltzer Brand", *Advertising Age*, 23 de noviembre de 1998, p. 26.
11. Vea "Keep Listening to That Wee, Small Voice", en *Communications of an Advertising Man* (Chicago: Leo Burnett Co., 1961), p. 61.
12. John C. Maloney, "Marketing Decisions and Attitude Research", en *Effective Marketing Coordination*, ed. George L. Baker Jr. (Chicago: American Marketing Association, 1961), pp. 595-618.
13. Dik Warren Twedt, "How to Plan New Products, Improve Old Ones, and Create Better Advertising", *Journal of Marketing*, enero de 1969, pp. 53-57.
14. Vea William A. Mindak y H. Malcolm Bybee, "Marketing Application to Fund Raising", *Journal of Marketing*, julio de 1971, pp. 13-18.
15. Lalita Manrai, "Effect of Labeling Strategy in Advertising: Self-Referencing versus Psychological Reactance" (disertación de doctorado, Northwestern University, 1987).
16. James B. Amdorfer, "Absolut Ads Sans Bottle Offer a Short-Story Series", *Advertising Age*, 12 de enero de 1998, p. 8.
17. Yumiko Ono, "Bulletins from the Battle of Baldness—Drug-Sports Figures Tout Rogaine for Pharmacia", *Wall Street Journal*, 19 de diciembre de 1997, p. B1.
18. L. Greenland, "Is This the Era of Positioning?", *Advertising Age*, 29 de mayo de 1972.
19. David Ogilvy y Joel Raphaelson, "Research on Advertising Techniques That Work-And Don't Work", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1982, pp. 14-18.
20. Joanne Lipman, "It's It and That's a Shame: Why Are Some Slogans Losers?" *Wall Street Journal*, 16 de julio de 1993, p. A4; Paul Farhi, "The Wrong One Baby, Uh-Uh: Has Madison Avenue Lost It?" *Washington Post*, 28 de febrero de 1993, p. C5.
21. Si desea leer más al respecto, vea Dorothy Cohen, *Legal Issues in Marketing Decision Making* (Cincinnati, OH: South-Western, 1995).
22. Kevin Goldman, "Advertising: From Witches to Anorexics: Critical Eyes Scrutinize Ads for Political Correctness", *Wall Street Journal*, 19 de mayo de 1994, p. B1.
23. Adaptado de Sandra Cordon, "Where High Road Meets Bottom Line: Ethical Mutual Funds Avoid Companies Deemed Socially Irresponsible", *The London Free Press*, 9 de octubre de 1998, p. D3.
24. Schultz et al., *Strategic Advertising Campaigns*, p. 340.
25. Vea Herbert E. Krugman, "What Makes Advertising Effective?" *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1975, p. 98.

26. Vea Peggy J. Kreshel, Kent M. Lancaster y Margaret A. Toomey, "Advertising Media Planning: How Leading Advertising Agencies Estimate Effective Reach and Frequency" (Urbana: University of Illinois, Department of Advertising, artículo núm. 20, enero de 1985). Vea también Jack Z. Sissors y Lincoln Bumba, *Advertising Media Planning*, 3a. ed. (Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 1988), cap. 9.
27. Roland T. Rust y Richard W. Oliver, "Notes and Comments: The Death of Advertising", *Journal of Advertising*, diciembre de 1994, pp. 71-77.
28. Gene Accas, "Prime Prices Fall with Shares", *Broadcasting & Cable*, 28 de septiembre de 1998, p. 36; "Hilfilger Hikes Ads to New Level: First Designer to Go Super Bowl Route", *Daily News Record* 28, núm. 7 (16 de enero de 1998): 2.
29. Vea Roland T. Rust, *Advertising Media Models: A Practical Guide* (Lexington, MA: Lexington Books, 1986).
30. Vea Jay W. Forrester, "Advertising: A Problem in Industrial Dynamics", *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1959, pp. 100-10.
31. Vea Amber G. Rao y Peter B. Miller, "Advertising/Sales Response Functions", *Journal of Advertising Research*, abril de 1975, pp. 7-15.
32. Vea Alfred A. Kuehn, "How Advertising Performance Depends on Other Marketing Factors", *Journal of Advertising Research*, marzo de 1962, pp. 2-10.
33. Vea también Hani I. Mesak, "An Aggregate Advertising Pulsing Model with Wearout Effects", *Marketing Science*, verano de 1992, pp. 310-26; y Fred M. Feinberg, "Pulsing Policies for Aggregate Advertising Models", *Marketing Science*, verano de 1992, pp. 221-34.
34. Forrester, "Advertising", p. 102.
35. Russell I. Haley, James Staffaroni y Arthur Fox, "The Missing Measures of Copy Testing", *Journal of Advertising Research*, mayo-junio de 1994, pp. 46-56. (Vea también este número de mayo-junio de 1994 del *Journal of Advertising Research* si desea leer más artículos sobre las pruebas de mensajes publicitarios.)
36. Vea J. O. Peckham, *The Wheel of Marketing* (Scarsdale, NY: impresión privada, 1975), pp. 73-77.
37. Kristian S. Palda, *The Measurement of Cumulative Advertising Effect* (Upper Saddle River, M: Prentice Hall, 1964), p. 87.
38. David B. Montgomery y Alvin J. Silk, "Estimating Dynamic Effects of Market Communications Expenditures", Management *Science*, junio de 1972, pp. 485-501.
39. Vea Robert D. Buzzell, "E. I. Du Pont de Nemours & Co.: Measurement of Effects of Advertising", en su *Mathematical Models and Marketing Management* (Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1964), pp. 157-79.
40. Vea Glen L. Urban, "Allocating Ad Budgets Geographically", *Journal of Advertising Research*, diciembre de 1975, pp. 7-16.
41. Vea Nigel Hollis, "The Link Between TV Ad Awareness and Sales: New Evidence from Sales Response Modelling", *Journal of the Market Research Society*, enero de 1994, pp. 41-55.
42. Además de las fuentes que se citan a continuación, vea David Walker y Tony M. Dubitsky, "Why Liking Matters", *Journal of Advertising Research*, mayo-junio de 1994, pp. 9-18; Abhilasha Mehta, "How Advertising Response Modeling (ARM) Can Increase Ad Effectiveness", *Journal of Advertising Research*, mayo-junio de 1994, pp. 62-74; Karin Holstius, "Sales Response to Advertising", *International Journal of Advertising* 9, núm. 1, (1990): 38-56; John Deighton, Caroline Henderson y Scott Neslin, "The Effects of Advertising on Brand Switching and Repeat Purchasing", *Journal of Marketing Research*, febrero de 1994, pp. 28-43; Anil Kaul y Dick R. Wittink, "Empirical Generalizations About the Impact of Advertising on Price Sensitivity and Price", *Marketing Science* 14, núm. 3, parte. 1 (1995): G151-60; y Ajay Kalra y Ronald C. Goodstein, "The Impact of Advertising Positioning Strategies on Consumer Price Sensitivity", *Journal of Marketing Research*, mayo de 1998, pp. 210-24.
43. Gerald J. Tellis, "Advertising Exposure, Loyalty, and Brand Purchase: A TwoStage Model of Choice", *Journal of Marketing Research*, mayo de 1988, pp. 134-44. Vea también "It's Official: Some Ads Work", *The Economist*, 1o. de abril de 1995, p. 52; Dwight R. Riskey, "How TV Advertising Works: An Industry Response", *Journal of Marketing Research*, mayo de 1997, pp. 292-93.
44. Vea Michael A. Kamins, Lawrence J. Marks y Deborah Skinner, "Television Commercial Evaluation in the Context of Program Induced Mood: Congruency versus Consistency Effects", *Journal of Advertising*, junio de 1991, pp. 1-14.
45. Vea Kenneth R. Lord y Robert E. Burnkrant, "Attention versus Distraction: The Interactive Effect of Program Involvement and Attentional Devices on Commercial Processing", *Journal of Advertising*, marzo de 1993, pp. 47-60; Kenneth R. Lord, Myung-Soo Lee y Paul L. Sauer, "Program Context Antecedents of Attitude Toward Radio Commercials", *Journal of the Academy*

Administración de la fuerza de ventas

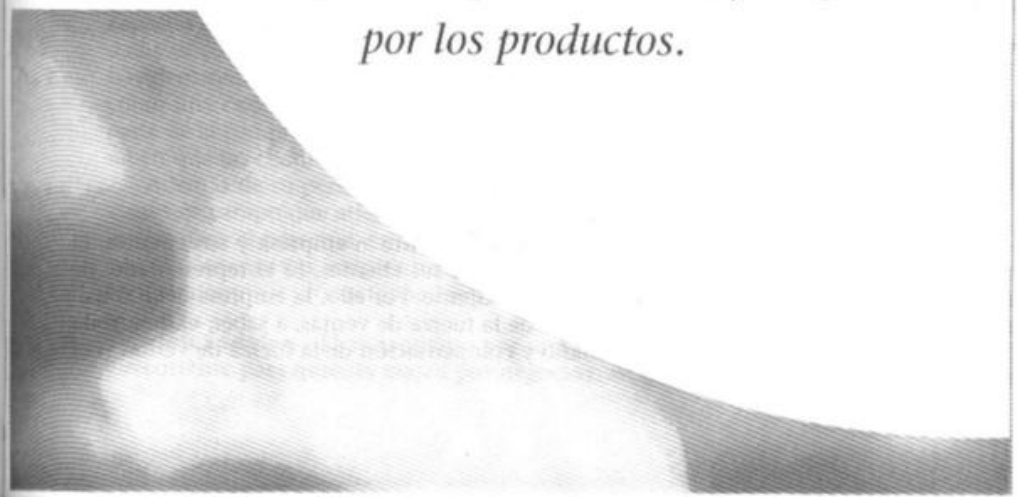
CAPÍTULO 20

En este capítulo examinaremos tres preguntas importantes relacionadas con la fuerza de ventas:

- ¿Qué decisiones enfrentan las empresas al diseñar una fuerza de ventas?
- ¿Cómo reclutan, seleccionan, capacitan, supervisan, motivan y evalúan las empresas a una fuerza de ventas?
- ¿Cómo pueden los vendedores mejorar sus habilidades para vender, negociar y efectuar marketing de relaciones?

MARKETING según Kotler

El vendedor de éxito se preocupa primero por el cliente, y luego por los productos.



Las empresas estadounidenses gastan más de $140,000 millones de dólares anualmente en las ventas personales: más de lo que gastan en cualquier otro método de promoción. Más de 11 millones de estadounidenses tienen un empleo en ventas o una ocupación relacionada con éstas.[1]

Encontramos fuerzas de ventas en organizaciones tanto con fines de lucro como sin fines de lucro. Los reclutadores de las escuelas superiores son el brazo de la fuerza de ventas de las universidades. Las iglesias utilizan comités de membresía para atraer nuevos miembros. El Servicio de Extensión Agrícola de Estados Unidos envía agrónomos especialistas para que convenzan a los agricultores de usar nuevos métodos de cultivo. Los hospitales y museos utilizan recaudadores de fondos para ponerse en contacto con los donantes y pedirles donativos.

El término *representante de ventas* cubre una amplia gama de puestos. McMurry distinguió seis puestos de ventas, que van desde los tipos de ventas menos creativos hasta los más creativos:[2]

1. *Entregador:* Vendedor cuya principal tarea es la entrega de un producto (leche, pan, combustible, aceite).
2. *Tomador de pedidos:* Vendedor que actúa de forma predominante como tomador de pedidos interno (el vendedor que está detrás del mostrador) o externo (el vendedor de jabón que visita al gerente del supermercado).
3. *Misionero:* Vendedor del que no se espera que tome pedidos (ni está autorizado para hacerlo) y cuya principal tarea consiste en crear buen crédito comercial o educar al usuario real o potencial (el representante médico que refiere a una empresa farmacéutica).
4. *Técnico:* Vendedor con un nivel elevado de conocimientos técnicos (el ingeniero-vendedor que es primordialmente consultor de las empresas clientes).
5. *Creador de demanda:* Vendedor que se apoya en métodos creativos para vender productos tangibles (aspiradoras, refrigeradores, recubrimientos, enciclopedias) o intangibles (seguros, anuncios o educación).
6. *Proveedor de soluciones:* Vendedor cuya pericia radica en resolver el problema de un cliente, a menudo con un sistema de los productos y servicios de la empresa (por ejemplo, sistemas de cómputo y comunicaciones).

Los propósitos de Año Nuevo para el nuevo milenio se grabaron en un disco óptico, se sellaron en la Cápsula de Tiempo del Milenio y se pusieron en órbita en un satélite.

Nadie discute la importancia de la fuerza de ventas en la combinación de marketing. Sin embargo, las empresas son sensibles a los elevados y crecientes costos (salarios, comisiones, bonificaciones, viáticos y beneficios) de mantener una fuerza de ventas. Dado que el costo promedio de una visita de ventas personales varía entre $250 y $500, y el cierre de una venta por lo regular requiere cuatro visitas, el costo total de cerrar una venta puede variar entre $1,000 y $2,000.[3] No es sorprendente que las empresas estén buscando la forma de utilizar unidades de ventas por correo y por teléfono a fin de reducir los gastos de las ventas de campo. También se está buscando incrementar la productividad de la fuerza de ventas mejorando la selección, capacitación, supervisión, motivación y compensación.

DISEÑO DE UNA FUERZA DE VENTAS

El personal de ventas funciona como vínculo personal entre la empresa y sus clientes. El representante de ventas *es* la empresa para muchos de sus clientes. Es el representante de ventas el que obtiene información vital acerca del cliente. Por ello, la empresa debe considerar con detenimiento los aspectos de diseño de la fuerza de ventas; a saber, el desarrollo de los objetivos, estrategia, estructura, tamaño y compensación de la fuerza de ventas (vea la figura 20.1).

OBJETIVOS Y ESTRATEGIA DE LA FUERZA DE VENTAS

Las empresas deben definir los objetivos específicos que esperan que su fuerza de ventas alcance. Antes se pensaba que la fuerza de ventas debía "vender, vender y vender". En IBM, los vendedores "empujaban metal" y en Xerox "vendían cajas". Los vendedores tenían cuotas, y los mejores vendedores cumplían sus cuotas o las rebasaban. Posteriormente, surgió la idea de que los representantes de ventas deberían saber diagnosticar el problema del cliente y proponer una solución. En un principio, los vendedores no tratan de vender un producto específico; más bien, muestran a un prospecto de cliente cómo su empresa puede ayudarle a mejorar su rentabilidad. Ellos tratan de unir su empresa a la del cliente como "socios para obtener utilidades".

Sea cual sea el contexto de ventas, los vendedores tienen que desempeñar una o más de las siguientes tareas específicas:

- *Buscar prospectos:* Encontrar clientes en potencia
- *Determinar objetivos:* Decidir cómo repartir su tiempo entre los prospectos y clientes
- *Comunicarse:* Comunicar información acerca de los productos y servicios de la empresa
- *Vender:* Acercarse a los prospectos, hacer presentaciones, responder a objeciones y cerrar ventas
- *Dar servicio:* Prestar diversos servicios a los clientes: consultoría para resolver problemas, ayuda técnica, tramitación de financiamiento, agilización de la entrega
- *Reunir información:* Realizar investigación de mercado y realizar trabajo de inteligencia.
- *Asignar:* Decidir qué clientes recibirán menos productos cuando haya escasez

Las empresas necesitan definir los objetivos específicos que quieren que su fuerza de ventas logre. Por ejemplo, una empresa podría querer que sus representantes de ventas dediquen el 80% de su tiempo a los clientes actuales y el 20% a los prospectos, y que dediquen el 85% de su tiempo a productos establecidos y el 15% a nuevos productos. Si no se establecen normas, los representantes de ventas podrían dedicar casi todo su tiempo a vender productos establecidos a cuentas existentes y descuidar los productos y prospectos nuevos.

Las tareas del representante de ventas varían según el estado de la economía. Cuando el producto escasea, los representantes de ventas no tienen problemas para vender. Algunas empresas sacan la conclusión precipitada de que durante tales periodos se necesitan menos vendedores. Sin embargo, esta forma de pensar no toma en cuenta los otros papeles del vendedor: repartir el producto, asesorar a clientes descontentos, comunicar los planes de la empresa para remediar la escasez, y vender productos de la empresa que no registran escasez.

Durante los periodos de abundancia de productos, los representantes de ventas compiten vigorosamente para lograr la preferencia de los clientes. Cada vez es más común que las empresas juzguen a sus representantes de ventas no sólo con base en su volumen de ventas sino también en su capacidad para crear satisfacción de clientes y utilidades. He aquí dos ejemplos:

- **Tiffany** El nombre de *Tiffany* trae automáticamente a la mente alhajas costosas y esta imagen se cultiva en todos los aspectos del marketing del detallista. Una compra en el piso de venta puede ser una especie de inversión, así que la gerencia capacita a su personal de ventas al detalle para actuar como consultores, no sólo como vendedores. Puesto que el consumidor típico no es un experto, el conocimiento del producto que el vendedor tiene es un aspecto importante del servicio al cliente. Se capacita a los vendedores para que ofrezcan asesoría e información acerca de la calidad y el corte de las piedras, la idoneidad de diversos engarces, y las opciones que hay dentro de diversas escalas de precio. Incluso al vender artículos menos costosos, como una caja de papel para cartas o una bufanda, los vendedores saben que una parte de la compra es la experiencia y el prestigio de comprar en Tiffany, y también saben que un cliente satisfecho es probable que regrese.

  Además de su personal de ventas al detalle, Tiffany cuenta con 155 representantes de campo que atienden a clientes corporativos. Un programa de capacidad inicial para el personal de ventas corporativas dura entre 6 y 8 semanas, y sólo cuando los nuevos empleados han demostrado que dominan las habilidades, conocimientos y productos se les permite tratar con los clientes.[4]

- **Marriott Lodging** El alojamiento por una noche puede ser un gasto importante y recurrente para quienes viajan por negocios, así que Marriott corteja a sus prin-

FIGURA 20.1

Diseño de una fuerza de ventas

cipales cuentas haciendo que la estancia en el hotel de sus empleados sea económica. La compensación para los profesionales que manejan las ventas a estos clientes se basa en parte en su papel de forjar relaciones a largo plazo con los clientes. Los gerentes de estas cuentas clave tienen varias formas de satisfacer a sus clientes más allá de ofrecer tarifas reducidas. Como representante de Marriott, el gerente de cuenta clave tiene la responsabilidad de resolver problemas y conseguir cualquier servicio especial que el cliente requiera. Al conocer el negocio del cliente, el gerente de cuenta puede ayudar al cliente a planear sus viajes. Con el apoyo de personal de toda la organización Marriott, el gerente de cuenta puede ofrecer los servicios de todas las propiedades Marriott.[5]

La figura humana sentada que constituye la Zona de Anatomía del Millennium Dome es más alta que la Estatua de la Libertad.

Las empresas deben desplegar sus fuerzas de ventas estratégicamente para que visiten a los clientes adecuados en el momento correcto y de la forma precisa. Los representantes de ventas trabajan con los clientes de varias maneras:

- *Representante de ventas a comprador:* Un representante de ventas estudia los problemas con un prospecto o cliente en persona o por teléfono.
- *Representante de ventas a grupo de compradores:* Un representante de ventas conoce al mayor número posible de miembros del grupo de compradores.
- *Equipo de ventas a grupo de compradores:* Un equipo de ventas de la empresa trabaja estrechamente con los miembros del grupo de compras del cliente.
- *Ventas por conferencia:* El representante de ventas se hace acompañar por los recursos de personal de la empresa para analizar un problema u oportunidad importante.
- *Ventas mediante seminario:* Un equipo de la empresa organiza un seminario educativo para la empresa cliente acerca de los últimos avances.

La figura de la Zona de Anatomía del Millennium Dome contó con una plataforma de observación de 360 grados en la cabeza.

Hoy día los representantes de ventas actúan como "gerentes de cuenta" que establecen un contacto fructífero entre diversos miembros de las organizaciones que compran y venden. Las ventas requieren cada vez más trabajo de equipo con el apoyo de otros miembros del personal, como la alta gerencia, sobre todo cuando lo que está en juego son cuentas nacionales o ventas importantes; el personal técnico, que proporciona información técnica y servicio al cliente antes, durante o después de la compra del producto; representantes de servicio a clientes, quienes proporcionan servicios de instalación, mantenimiento y otros; y un personal de oficina, consistente en analistas de ventas, agilizadores de pedidos y secretarias. Un ejemplo de orientación de equipo de ventas que ha tenido éxito es la de DuPont. Cuando la empresa se enteró de que quienes cultivan maíz necesitaban un herbicida que se pudiera aplicar con menos frecuencia, DuPont nombró un equipo de químicos, ejecutivos de ventas y marketing, y especialistas en reglamentos para resolver el problema. Ellos crearon un producto que rebasó los $57 millones de dólares en ventas en el primer año.[6]

Para mantener un enfoque hacia el mercado, los vendedores deben saber analizar datos de ventas, medir el potencial de mercado, obtener información estratégica del mercado, y desarrollar planes y estrategias de marketing. Los representantes de ventas necesitan habilidades analíticas de marketing, y tales habilidades adquieren especial importancia en los niveles más altos de la gerencia de ventas. Los mercadólogos piensan que las fuerzas de ventas serán más eficaces a la larga si entienden de marketing, no sólo de ventas.

Una vez que la empresa decide qué enfoque adoptará, puede utilizar una fuerza de ventas directa o contractual. Una *fuerza de ventas directa (de la empresa)* consiste en empleados pagados de tiempo parcial o completo que trabajan exclusivamente para la empresa. Esta fuerza de ventas incluye *personal de ventas interno*, que trabaja desde la oficina utilizando el teléfono y recibiendo visitas de posibles compradores, y *personal de ventas de campo* que viaja y visita a los clientes. Una *fuerza de ventas contractual* consiste en representantes de fabricantes, agentes de ventas y corredores, a los que se paga una comisión con base en las ventas.

ESTRUCTURA DE LA FUERZA DE VENTAS

La estrategia de fuerza de ventas tiene implicaciones para la estructura de la fuerza de ventas. Si la empresa vende una línea de productos a una industria de uso final con clientes en muchos lugares, utilizaría una fuerza de ventas con estructura territorial. Si la empresa vende muchos productos a muchos tipos de clientes, podría necesitar una estructura de fuerza de ventas de producto o de mercado. En la tabla 20.1 se resumen las estructuras de fuerza de ventas más comunes, y en el recuadro *Profundice en el estudio del marketing*, "Manejo de cuentas importantes: qué es y cómo funciona" se examina el manejo de cuentas importantes, una forma especializada de estructura de fuerza de ventas.

TABLA 20.1

Estructuras de fuerza de ventas

Territorial: A cada representante de ventas se le asigna un territorio exclusivo. Esta estructura de ventas tiene varias ventajas. Primera, produce una definición clara de las obligaciones del vendedor. Segunda, la responsabilidad territorial incrementa el incentivo del representante para cultivar las ventas y los lazos personales locales. Tercera, los gastos por viajes son relativamente pequeños, porque cada representante viaja dentro de un área pequeña.

Tamaño del territorio: Los territorios pueden diseñarse de modo que ofrezcan un potencial de ventas igual o una carga de trabajo igual. Los territorios de *igual potencial* ofrecen a cada representante de ventas las mismas oportunidades para obtener ingresos y proporcionan a la empresa una forma de evaluar el desempeño. Sin embargo, puesto que la densidad de clientes varía de un territorio a otro, territorios con el mismo potencial pueden tener tamaños muy distintos. Los territorios también pueden diseñarse con el fin de *igualar la carga de trabajo de ventas* para que cada representante pueda cubrir su territorio adecuadamente.

Forma del territorio: Los territorios se forman combinando unidades más pequeñas, como condados o estados, hasta que se obtiene un territorio con potencial de ventas o carga de trabajo dado. El diseño debe tomar en cuenta la ubicación de barreras naturales, la compatibilidad de áreas adyacentes, la disponibilidad de transporte adecuado, etcétera. La forma del territorio puede influir en el costo y la facilidad de cobertura, y en satisfacción del representante de ventas con su empleo. Hoy día las empresas pueden usar programas de computadora para diseñar territorios de ventas que optimicen criterios como ser compactos, uniformar la carga de trabajo o el potencial de ventas, y minimizar el tiempo de viaje.

Producto: La importancia de que los representantes de ventas conozcan sus productos, junto con la aparición de divisiones de productos y gerencias de productos, ha hecho que muchas empresas estructuren su fuerza de ventas de acuerdo con los productos. La especialización por producto se justifica sobre todo si los productos son técnicamente complejos, no tienen mucha relación entre sí, o son muy numerosos. Kodak utiliza una fuerza de ventas para sus productos de película que se distribuyen de forma intensiva, y otra para vender productos complejos que requieren apoyo técnico.

Por mercado: Las empresas a menudo especializan su fuerza de ventas por industria o por cliente. Se pueden crear fuerzas de ventas individuales para diferentes industrias e incluso diferentes clientes. IBM estableció una oficina de ventas para sus clientes de finanzas y corretaje en Nueva York, otra para GM en Detroit, y otra más para Ford en la cercana Dearborn. La ventaja de la especialización por mercado es que cada fuerza de ventas puede hacerse experta en las necesidades de clientes específicos. La principal desventaja es que los clientes están dispersos por todo el país, lo que exige viajar mucho.

Compleja: Cuando una empresa vende una amplia variedad de productos a muchos tipos de clientes dentro de un área geográfica extensa, a menudo combina varias estructuras de fuerza de ventas. Los representantes de ventas se pueden especializar por territorio-producto, territorio-mercado, producto-mercado, etc. Así, un representante de ventas podría entregar sus informes a uno o más gerentes de línea y de equipo. Motorola, por ejemplo, maneja cuatro tipos de fuerzas de ventas: (1) una *fuerza de ventas de mercado estratégico* formada por ingenieros técnicos, de aplicaciones y de calidad y personal de servicio que se asigna a las cuentas importantes; (2) una *fuerza de ventas geográfica* que visita a miles de clientes en diferentes territorios; (3) una *fuerza de ventas de distribuidores* que visita y asesora a los distribuidores de Motorola; y (4) una *fuerza de ventas interna* que efectúa telemarketing y toma pedidos por teléfono y fax.

Las empresas establecidas necesitan modificar la estructura de su fuerza de ventas cuando cambian el mercado y las condiciones económicas. IBM es un ejemplo excelente:

- **IBM** IBM perdió participación de mercado en el negocio de las computadoras por dos razones. Primera, no se dio cuenta de que las computadoras personales eran la ola del futuro. Segunda, tenía el lastre de una organización de marketing y ventas monolítica que ya no estaba en contacto con sus clientes. El marketing y las ventas a nivel mundial de la empresa estaban organizados geográficamente, y los representantes de ventas cubrían a clientes de una amplia gama de industrias. Los representantes de IBM habían adquirido la reputación de que educaban a sus clientes en lo tocante a tecnología de cómputo y exclusivamente en relación con los productos de IBM. Sin embargo, poco a poco las presentaciones "unitalla" de la empresa comenzaron a irritar a los clientes, que cada vez sabían más de computación. Los representantes de IBM trataron de convencer a GTE de que no cambiara de macrocomputadoras (*mainframes*) a redes de computadoras de bajo costo y trataron de vender sus propias macrocomputadoras en lugar de atender a las preocupaciones de GTE. GTE abandonó a IBM y cambió a Hewlett-Packard. En última instancia, la pérdida de participación de mercado y el enorme costo de mante-

Manejo de cuentas importantes: qué es y cómo funciona

Las cuentas importantes (también llamadas cuentas clave, cuentas nacionales, cuentas globales o cuentas de la casa) suelen recibir atención especial. A los clientes importantes que tienen varias divisiones en muchos lugares se les ofrecen *contratos de cuenta importante*, que ofrecen precios uniformes y servicio coordinado para todas las divisiones del cliente. Un *gerente de cuenta importante* (GCI) supervisa a los representantes de ventas de campo que visitan las plantas del cliente dentro de sus territorios. Las cuentas grandes que requieren colaboración se manejan mediante *programas de cuenta importante* que consisten en personal multifuncional que maneja todos los aspectos de la relación. Las cuentas más grandes de la empresa podrían tener un *equipo de administración de cuenta estratégica* integrado por personal multifuncional que se asigna de forma permanente a un cliente y que a menudo mantiene oficinas en las instalaciones del cliente. Por ejemplo, P&G instaló un equipo de administración de cuenta estratégica para trabajar con Wal-Mart en sus oficinas centrales de Bentonville, Arkansas; P&G y Wal-Mart ya han ahorrado $30,000 millones de dólares entre los dos por concepto de mejoras en la cadena de abasto, y los márgenes de utilidades han mejorado en cerca del 11%.

Si una empresa tiene varias cuentas de este tipo, es probable que organice una *división de cuentas importantes*. Una empresa representativa maneja unas 75 cuentas clave. Una empresa como Xerox maneja cerca de 250 cuentas importantes. Además de un representante de cuenta clave, Xerox asigna un "ejecutivo de enfoque" a cada uno de estos clientes. Esta persona mantiene una relación con un ejecutivo de la empresa cliente con el fin de que, como dice el director de marketing de cuentas globales de Xerox, "haya un mejor entendimiento del panorama general, no sólo del panorama de ventas". En una división de manejo de cuentas importantes típica, un GCI representativo maneja nueve cuentas. Estos gerentes por lo regular rinden cuentas al gerente de ventas nacionales quien rinde cuentas al vicepresidente de marketing y ventas, quien a su vez rinde cuentas al CEO.

El manejo de cuentas importantes está creciendo por varias razones. A medida que se incrementa la concentración de compradores por las fusiones y adquisiciones, un menor número de compradores representa una proporción más grande de las ventas de una empresa. Así, el 20% alto de las cuentas (por tamaño) podría representar más del 80% de las ventas de una empresa. Otro factor es que muchos compradores están centralizando sus compras de ciertos artículos. Esto les confiere mayor poder de negociación con los proveedores. Estos últimos, a su vez, necesitan dedicar más atención a estos compradores importantes. Un factor más es que a medida que los productos se vuelven más complejos, más grupos de la organización del comprador intervienen en el proceso de compra, y un vendedor típico tal vez no cuente con las habilidades, autoridad o cobertura necesarias para vender eficazmente al comprador grande.

Al organizar un programa de cuentas importantes, una empresa enfrenta varios problemas, que incluyen el criterio para seleccionar

(continúa)

París fue remozada para el nuevo milenio: Notre Dame, el Centro Pompidou y la Ópera quedaron renovados.

ner su fuerza de ventas hizo que IBM reorganizara todas sus operaciones de ventas y marketing y cambiara su orientación de las siguientes maneras:

- Entre 1990 y 1994, el personal de ventas y marketing se redujo de 150,000 a 70,000. Además, muchos empleados salieron de sus lujosas oficinas para trabajar en edificios austeros tipo bodega o en sus casas.
- Vendedores que antes presentaban sus informes a gerentes regionales ahora rinden cuentas a ejecutivos regionales dentro de industrias específicas. La empresa se reorganizó verticalmente en 14 áreas para industrias específicas, como finanzas, petróleo y ventas al detalle.
- La fuerza de ventas conserva una combinación de especialistas en industrias y en productos. Por ejemplo, si un ejecutivo visita al Bank of America en San Francisco y descubre que el banco necesita una solución en software, puede llamar a un especialista en software de la región para que venda el producto.
- Los representantes de ventas han asumido un papel activo como consultores, ya no como simples tomadores de pedidos o impulsores de productos. Su misión es crear soluciones para los clientes, aunque ello implique recomendar la tecnología de un competidor.
- Los clientes deciden cómo quieren tratar con IBM. Algunos clientes quieren visitas de los consultores de negocios, especialistas en productos o integradores de sistemas de IBM. Otros clientes prefieren tratar con representantes de ventas de IBM por teléfono.[7]

TAMAÑO Y COMPENSACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

Una vez que la empresa define claramente su estrategia y estructura, está lista para considerar el tamaño de la fuerza de ventas. Los representantes de ventas se cuentan entre los activos más productivos y costosos de una empresa. Un aumento en su número incrementará tanto las ventas como los costos.

(continuación)
las cuentas importantes; cómo administrarlas; cómo seleccionar, manejar y evaluar a los gerentes de cuentas importantes; cómo organizar una estructura para los gerentes de cuentas importantes; y dónde ubicar la administración de cuentas importantes dentro de la organización.

Al seleccionar las cuentas importantes, las empresas aplican varios criterios. Se buscan cuentas que compren un volumen alto (sobre todo de los productos más rentables de la empresa), que compren centralmente, que requieran un nivel alto de servicio en varios puntos geográficos, que sean sensibles al precio, y que deseen una relación de sociedad a largo plazo.

Los gerentes de cuenta importante tienen varias obligaciones: actuar como punto único de contacto; desarrollar y hacer crecer las compras del cliente; entender los procesos de decisión del cliente; identificar oportunidades de valor agregado; obtener información estratégica competitiva; negociar ventas; y orquestar el servicio a clientes. Los GCI deben poder movilizar grupos dentro de su propia organización —vendedores, personal de investigación y desarrollo, personal de fabricación— para satisfacer las necesidades del cliente. Los GCI por lo regular se evalúan en términos de su eficacia para hacer crecer su participación de las ventas de la cuenta, y del cumplimiento de las metas anuales de utilidades y volumen de ventas.

Las empresas cometen con frecuencia el error de nombrar como GCI a sus vendedores más productivos. Sin embargo, se requieren diferentes conjuntos de habilidades para los dos puestos. Un GCI dijo: "Mi puesto no debe ser de vendedor, sino de 'consultor de marketing' para nuestros clientes y de vendedor de las capacidades de mi empresa, no de sus productos."

Las cuentas importantes normalmente reciben precios más favorables que se basan en su volumen de compras, pero las empresas no pueden depender exclusivamente de este incentivo para retener la lealtad de los clientes. Siempre existe el riesgo de que los competidores puedan igualar o mejorar un precio o de que el aumento en los costos requiera subir los precios. Muchos clientes importantes buscan valor agregado más que una ventaja de precio, y se sienten complacidos de tener un solo punto de contacto dedicado, facturación única, garantías especiales, vínculos de intercambio electrónico de datos, embarque prioritario, suministro temprano de información, productos personalizados, y servicio de mantenimiento, reparación y modernización eficiente. Además de estas consideraciones prácticas, está el valor del buen crédito comercial. Las relaciones personales con un GCI, representantes de ventas y otro personal que valoren la relación con la cuenta importante y tengan un interés personal en el éxito de esa relación son razones de peso para ser clientes leales.

Fuentes: Si desea leer más sobre el tema, vea John F. Martin y Gary S.Tubridy, "Major Account Management", en *AMA Management Handbook*, 3a. ed., ed. John J. Hampton (Nueva York: Amacom, 1994), pp. 3-25-3-27; Sanjit Sengupta, Robert E. Krapfel y Michael A. Pusateri, "The Strategic Sales Force", *Marketing Management*, verano de 1997, pp. 29-34; Robert S. Duboff y Lori Underhill Sherer, "Customized Customer Loyalty", *Marketing Management*, verano de 1997, pp. 21-27; Tricia Campbell, "Getting Top Executives to Sell", *Sales & Marketing Management*, octubre de 1998, p. 39. Se puede obtener más información de la NAMA (National Account Management Association), www.nasm.com.

Una vez que la empresa establece el número de clientes a los que quiere llegar, puede utilizar un *enfoque de carga de trabajo* para establecer el tamaño de la fuerza de ventas. Este método consta de los cinco pasos siguientes:

1. Los clientes se agrupan en clases por tamaño según el volumen anual de ventas.
2. Se establecen frecuencias de visita (número de visitas a una cuenta por año) deseables para cada clase.
3. El número de cuentas dentro de cada clase de tamaño se multiplica por la frecuencia de visita correspondiente para obtener la carga de trabajo total del país, en visitas de ventas por año.
4. Se determina el número promedio de visitas que un representante de ventas puede efectuar al año.
5. Se determina el número de representantes de venta requeridos dividiendo el total de visitas anuales necesarias entre las visitas anuales promedio que efectúa un representante de ventas.

La Zona de Juego en Serio del Millennium Dome es la más animada tecnológicamente de las exhibiciones con pantallas multimedios y juegos que se concentran en el poder del juego y las nuevas oportunidades de esparcimiento.

Supongamos que la empresa estima que hay 1,000 cuentas A y 2,000 cuentas B en el país. Las cuentas A requieren 36 visitas al año, y las cuentas B requieren 12 visitas al año. La empresa necesita una fuerza de ventas que pueda efectuar 60,000 visitas de ventas al año. Supongamos que un representante puede efectuar 1,000 visitas al año. La empresa necesitaría 60 representantes de ventas de tiempo completo.

Muchas empresas están reduciendo el tamaño de su fuerza de ventas porque el departamento de ventas es uno de los que tienen un mantenimiento más costoso. Consideremos el caso de Coca-Cola Amatil, el franquiciatario de Coca-Cola en Australia:

■ **Coca-Cola Amatil** Amatil solía mantener un ejército de representantes para visitar cuentas pequeñas (tienda de la esquina). Los representantes a menudo efectuaban 30 visitas de ventas al día, lo que les daba apenas tiempo para tomar un pedido y tal vez mostrar un producto nuevo. Cuando Amatil estudió los costos

Toronto, Canadá, planeó "Humankind 2000: una cumbre internacional para el futuro de la humanidad", en la que participaron pensadores cruciales del siglo xx, y todos los premios Nobel del siglo xx que todavía estuvieran vivos.

de poner a esos representantes en contacto con sus clientes de tienda de la esquina —salario, automóvil, teléfono, apoyo de oficina— vio que estaba desperdiciando mucho tiempo y dinero. Ahora Amatil se pone en contacto con estas cuentas pequeñas a través de telemarketing, y los representantes de campo se concentran en las cuentas más grandes. Cada tienda de la esquina tiene un día de la semana en el que recibirá una llamada o en el que puede llamar por teléfono. Este sistema ha reducido considerablemente el costo por pedido y ha hecho que las cuentas pequeñas sean financieramente viables.

Si quiere atraer a representantes de ventas de alta calidad, la empresa necesita ofrecer un paquete de compensación atractivo. A los representantes de ventas les gusta tener ingresos regulares, recompensas adicionales por un desempeño superior al promedio, y pago justo por experiencia y longevidad. A la gerencia le gustaría tener control, ahorro y sencillez. Algunos objetivos de la gerencia chocarán con los de los representantes de ventas. No es sorprendente que los planes de compensación varíen mucho de una industria a otra e incluso dentro de la misma industria.

La gerencia debe determinar el nivel y los componentes de un plan de compensación eficaz. El nivel debe tener alguna relación con el "precio vigente en el mercado" del tipo de trabajo de ventas y de las capacidades requeridas. Por ejemplo, un gerente de ventas y marketing estadounidense típico ganaba $110,000 dólares al año en 1998.[8] Si el precio de mercado de los vendedores está bien definido, una empresa individual no tiene más opción que pagar la tasa vigente. Sin embargo, el precio de los vendedores en el mercado pocas veces está bien definido. Los datos publicados sobre niveles de compensación de la fuerza de ventas por industria son escasos y generalmente no tienen el suficiente grado de detalle.

A continuación, la empresa debe determinar los cuatro componentes de la compensación de la fuerza de ventas: una cantidad fija, una cantidad variable, complementos por gastos, y prestaciones. La *cantidad fija*, un salario, pretende satisfacer la necesidad que tienen los representantes de ventas de que sus ingresos sean estables. La *cantidad variable*, que podría consistir en comisiones, bonificaciones o reparto de utilidades, pretende estimular y recompensar un mayor esfuerzo. Los *complementos por gastos* permiten a los representantes de ventas hacer los gastos de viajes, alojamiento, alimentación y representación. Las *prestaciones*, como vacaciones pagadas, seguro por enfermedad o accidente, pensiones y seguro de vida, pretenden proporcionar seguridad y satisfacción en el empleo. Una regla muy utilizada recomienda que cerca del 70% del ingreso total de un vendedor sea fijo y que el 30% restante se reparta entre los demás elementos. La compensación fija se prefiere en los empleos con una proporción baja de obligaciones de ventas y una proporción alta de obligaciones distintas de las ventas, y en los puestos en los que la tarea de ventas es técnicamente compleja y requiere trabajo de equipo. La compensación variable es más importante en los puestos en los que las ventas son cíclicas o dependen de la iniciativa individual.

Las compensaciones fija y variable dan pie a tres tipos básicos de planes de compensación: salario puro, comisión pura, y combinación de salario y comisión. Sólo una cuarta parte de todas las empresas usa un método de salario puro o de comisión pura. Las demás usan una combinación de las dos cosas, aunque la proporción relativa del salario respecto a los incentivos varía ampliamente.[9]

Tendencias: Los glaciares de Groenlandia se están contrayendo con mayor rapidez que la esperada, señal de los efectos del calentamiento global.

Los planes de salario puro ofrecen a los representantes de ventas un ingreso seguro, hace que estén más dispuestos a desempeñar actividades distintas de las ventas, y evitan que traten de convencer a los clientes de mantener existencias excesivas. Desde el punto de vista de la empresa, esto tiene la ventaja de una mayor sencillez administrativa y una menor tasa de rotación de personal. Los planes de comisión pura atraen a las personas más hábiles para vender, proporcionan una mayor motivación, requieren menos supervisión, y controlan los costos de venta. Los planes combinados ofrecen las ventajas de ambos planes y reducen sus desventajas.

Con los planes de compensación que combinan pago fijo y variable, las empresas podrían vincular la porción variable del pago al vendedor a diversas metas estratégicas. Algunos ven una nueva tendencia a restar importancia a las medidas de volumen en favor de factores como rentabilidad bruta, satisfacción de clientes y retención de clientes. Por ejemplo, IBM ahora recompensa en parte a sus vendedores con base en la satisfacción de los clientes, que se mide mediante encuestas.[10]

ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

Una vez que la empresa ha establecido los objetivos, estrategia, estructura, tamaño y compensación, debe comenzar a reclutar, seleccionar, capacitar, supervisar, motivar y evaluar a

sus representantes de ventas. Diversas políticas y procedimientos guían estas decisiones (vea la Fig. 20.2).

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE REPRESENTANTES DE VENTAS

La parte medular de una fuerza de ventas de éxito es la selección de representantes eficaces. Una encuesta reveló que un 27% largo de la fuerza de ventas consigue el 52% de las ventas. Más allá de las diferencias en productividad está el gran desperdicio de contratar personas equivocadas. La tasa de rotación de personal promedio anual para todas las industrias es de casi el 20%. Cuando un vendedor renuncia, los costos de encontrar y capacitar una nueva persona —más el costo de las ventas perdidas— puede ascender a entre $50,000 y $75,000. Una fuerza de ventas con muchas personas nuevas es menos productiva.[11]

La pérdida financiera debida a la rotación de personal es sólo una parte del costo total. Si un nuevo representante recibe $50,000 al año, otros $50,000 se gastan en prestaciones adicionales, gastos, supervisión, espacio de oficina, insumos y ayuda secretarial. Por tanto, el nuevo representante necesita producir ventas cuyo margen bruto cubra por lo menos los gastos de ventas de $100,000. Si el margen bruto es del 10%, el nuevo vendedor tendrá que vender al menos $1,000,000 para que la empresa salga a mano.

Seleccionar representantes de ventas sería fácil si uno supiera qué rasgos buscar. Un buen punto de partida es preguntar a los clientes qué rasgos prefieren en los vendedores. La mayoría de los clientes dice que quieren que el representante sea honesto, confiable y servicial, y que tenga amplios conocimientos. La empresa debe buscar estos rasgos al seleccionar candidatos.

Otro enfoque consiste en buscar los rasgos que los vendedores de mayor éxito de la empresa tienen en común. Charles Garfield, en su estudio de vendedores sobresalientes, concluyó que éstos exhiben los siguientes rasgos: disposición a arriesgarse, fuerte sentido de misión, inclinación a la resolución de problemas, interés por el cliente y cuidadosa planeación de visitas.[12] Robert McMurry escribió: "Estoy convencido de que el poseedor de una personalidad de ventas eficaz es un 'cortejador' habitual, una persona que tiene una necesidad compulsiva de obtener y retener el afecto de otros."[13] Él mencionó otros cinco rasgos: "Un alto nivel de energía, abundante confianza en sí mismo, hambre crónica de dinero, hábito bien establecido de laboriosidad, y un estado mental que le lleve a ver un reto en cada objeción, resistencia u obstáculo."[14] Mayer y Greenberg ofrecieron una de las listas de rasgos más cortas. Concluyeron que el vendedor eficaz tiene dos cualidades básicas: *empatía*, que es la capacidad para sentir lo que el cliente siente; y un *ego fuerte*, una intensa necesidad personal de lograr la venta.[15]

Una vez que la gerencia determina sus criterios de selección, inicia el reclutamiento. El departamento de recursos humanos busca solicitantes por varios mecanismos, que incluyen pedir nombres a los representantes de ventas actuales, utilizar agencias de empleo, colocar anuncios solicitando empleados, y ponerse en contacto con estudiantes universitarios. Lamentablemente, pocos estudiantes ven las ventas como una carrera. Entre las razones que citan están: "las ventas son un trabajo, no una profesión", y "no hay seguridad y se viaja demasiado". Para contrarrestar esas objeciones, los reclutadores de la empresa hacen hincapié en los salarios iniciales, las oportunidades para obtener ingresos, y el hecho de que una cuarta parte de los presidentes de las corporaciones estadounidenses grandes se iniciaron en marketing y ventas. Los procedimientos de selección pueden variar desde una sola entrevista informal hasta pruebas y entrevistas prolongadas, no sólo del solicitante, sino también de su cónyuge.[16] Si el cónyuge no está preparado para apoyar el estilo de vida de "ausencias frecuentes" del vendedor, no será una buena contratación.

Muchas empresas someten a los solicitantes a puestos de vendedor a pruebas formales. Aunque los puntajes de tales pruebas son sólo un elemento de información de un conjunto que incluye características personales, referencias, antecedentes de empleo y reacciones del entrevistador, empresas como IBM, Prudential, Procter & Gamble y Gillette les dan mucho peso. Gillette asegura que sus pruebas han reducido la rotación de personal en un 42% y que tienen una buena correlación con el progreso subsecuente de los representantes nuevos en la organización de ventas.

FIGURA 20.2

Administración de la fuerza de ventas

CAPACITACIÓN DE LOS REPRESENTANTES DE VENTAS

Muchas empresas envían a sus representantes nuevos al campo casi de inmediato, provistos de muestras, libretas de pedidos y una descripción del territorio. Gran parte de sus ventas son poco eficaces. Un vicepresidente de una importante productora de alimentos en cierta ocasión pasó una semana observando 50 presentaciones de ventas a un activo comprador de una importante cadena de supermercados. He aquí lo que él observó:

La mayoría de los vendedores estaban mal preparados, no eran capaces de contestar preguntas básicas, no sabían con certeza lo que querían lograr durante la visita. Ellos no veían la visita como una presentación profesional estudiada; no tenían una idea verdadera de las necesidades y deseos del detallista.[17]

En una tendencia que inició a mediados de los años ochenta y podría continuar en el nuevo milenio, los países se están convirtiendo en marcas mediante la formación de sociedades entre el gobierno y la empresa privada: Chile Wine Marque, Advance Australia, New Zealand Way, Scotland the Brand.

Los clientes actuales esperan que los vendedores conozcan a fondo el producto, aporten ideas para mejorar las operaciones del cliente, y sean eficientes y confiables. Estas demandas han obligado a las empresas a hacer una inversión mucho mayor en la capacitación de vendedores.

Hoy día, los representantes de ventas nuevos podrían pasar desde unas cuantas semanas hasta varios meses capacitándose. La mediana del periodo de capacitación es de 28 semanas en las empresas de productos industriales, de 12 en las empresas de servicio y de 4 en las empresas de productos de consumo. El tiempo de capacitación varía dependiendo de la complejidad de la tarea de ventas y del tipo de persona que se recluta para la organización de ventas. En IBM, los representantes nuevos reciben una capacitación inicial extensa y podrían pasar el 15% de su tiempo cada año en capacitación adicional.

Los programas de capacitación de ventas tienen varias metas:

- Los representantes de ventas necesitan conocer a la empresa e identificarse con ella.
- Los representantes de ventas necesitan conocer los productos de la empresa.
- Los representantes de ventas necesitan conocer las características de los clientes y de los competidores.
- Los representantes de ventas necesitan aprender a hacer presentaciones de ventas eficaces.
- Los representantes de ventas necesitan entender los procedimientos de campo y sus obligaciones.

Continuamente surgen nuevos métodos de capacitación, como actuación, capacitación de sensibilidad, casetes de audio, videocintas, CD-ROMs, aprendizaje programado, y películas que explican cómo vender. IBM emplea un sistema autodidáctico llamado Info-Window que combina una computadora personal con un videodisco de láser. El representante puede practicar visitas de ventas con un actor en la pantalla que hace el papel de ejecutivo de compras de una industria dada. El actor-comprador responde de diferentes maneras dependiendo de lo que dice el representante.

Ahora que la tecnología de automatización de ventas ha hecho que los representantes ya no dependan de la oficina y pasen todo su tiempo en el campo, su capacitación empleando métodos tradicionales se ha vuelto más costosa. Los representantes simplemente no pasan suficiente tiempo en la oficina, y a menudo se les abruma con papeleo e información, sea en la oficina o en el campo. Sin embargo, la tecnología promete ayudar a los representantes a mejorar su eficiencia y productividad. Muchas empresas están adoptando la capacitación interactiva basada en CD-ROM. Por ejemplo, los representantes de Tandem Computers solían quejarse de que no podían mantenerse al día con la información impresa y los materiales de capacitación que la empresa les enviaba. Ahora los representantes de campo llevan consigo sus propias escuelas en miniatura de capacitación: simplemente introducen un disco CD-ROM en sus computadoras *laptop*.[18]

La internacionalización y globalización de los negocios, tendencia que continuará en el nuevo milenio, ha dado pie al crecimiento de nuevos medios de negocios como los productos impresos y televisivos paneuropeos que actualmente se están dirigiendo a un público de negocios de élite.

SUPERVISIÓN DE REPRESENTANTES DE VENTAS

Los representantes de ventas nuevos reciben algo más que un territorio, un paquete de compensación y capacitación: también reciben supervisión. Las empresas varían en cuanto a qué tan de cerca supervisan a los representantes de ventas. Los representantes a los que se paga principalmente por comisión por lo común reciben menos supervisión. A los asalariados que deben cubrir cuentas definidas normalmente se les supervisa con mayor intensidad.

Normas para las visitas a clientes

A principios de los años ochenta, un vendedor típico efectuaba cinco visitas al día; para 1989, el rendimiento era de 4.2 visitas de ventas al día; y la última encuesta de McGraw-Hill sigue indicando un poco más de cuatro.[19] La tendencia decreciente se debe al mayor uso del teléfono, el fax y el correo electrónico; la mayor dependencia en los sistemas de pedidos automáticos; y la disminución en el número de visitas no anunciadas debido a que se cuenta con mejor información de marketing.

¿Cuántas veces debe visitarse una cuenta dada cada año? Magee describió un experimento en el que cuentas similares se dividían al azar en tres grupos.[20] Se pedía a los representantes dedicar menos de cinco horas al mes a las cuentas del primer grupo, entre cinco y nueve horas al mes a las del segundo grupo, y más de nueve horas al mes a las del tercer

grupo. Los resultados demostraron que las visitas adicionales producen más ventas, así que ahora sólo falta determinar si la magnitud del incremento en las ventas justifica el costo adicional. Algunas investigaciones posteriores han sugerido que los representantes de ventas actuales están dedicando demasiado tiempo a vender a cuentas más pequeñas y menos rentables, cuando deberían estar concentrando una mayor proporción de su esfuerzo en vender a cuentas más grandes y más rentables.[21]

Entre las ofertas noticiosas del mercado de televisión paneuropeo, CNNI es la empresa más grande, con cerca de 1.5 millón de televidentes diarios.

Normas para las visitas a prospectos

Las empresas a menudo especifican qué tanto tiempo deben dedicar los representantes en tratar de conseguir cuentas nuevas. El transportista Spector Freight quiere que sus representantes de ventas dediquen el 25% de su tiempo a los prospectos y que dejen de visitar a un prospecto después de tres visitas no fructíferas.

Las empresas fijan normas para la búsqueda de nuevos clientes por varias razones. Si se les dejara en total libertad, muchos representantes dedicarían casi todo su tiempo a los clientes actuales, que son cantidades conocidas. Los representantes pueden confiar en que les comprarán algo, mientras que un prospecto tal vez nunca compre nada. Algunas empresas utilizan una fuerza de ventas misionera para conseguir cuentas nuevas.

Uso eficiente del tiempo de ventas

Los estudios han revelado que los mejores representantes de ventas son aquellos que manejan su tiempo de forma eficaz.[22] Una herramienta de planeación eficaz es el software configurador, un programa que automatiza el proceso de preparación de pedidos. Concentra Corporation de Burlington, Massachusetts, es un productor de este producto para ahorrar tiempo:

- **Concentra Corporation** El software configurador, al igual que un sitio Web, vincula al cliente con todos los recursos del proveedor, pero el software opera a través de los representantes de ventas. En una visita, el representante puede presentar las especificaciones de productos introducidas por los ingenieros y diseñadores de su empresa, a los expertos técnicos del cliente sin tener que adquirir ellos mismos los conocimientos técnicos. También puede accederse a la información de precios de la oficina base. El representante puede introducir información de la empresa cliente acerca de cuestiones como personalización del producto y necesidades de programación. El software configurador integra toda esta información y puede preparar el pedido en cuestión de minutos. Si las circunstancias exigen cambios en los términos de entrega o pago, por ejemplo, el representante puede actualizar el convenio con rapidez y facilidad. Además de ahorrar tiempo, el software configurador crea buen crédito comercial porque reduce los errores. Todos quienes participan en la venta —los ingenieros de ventas, el representante, y el cliente— reciben la misma información al mismo tiempo y de la misma fuente, así que no se pierde nada en la transmisión. Los clientes de Concentra atribuyen los incrementos en sus ventas y la reducción en las cancelaciones a su software configurador.[23]

El marketing paneuropeo de mayor éxito es una mezcla de estrategia global y pertinencia regional: un sabor internacional más programas y anuncios a la medida.

Otra herramienta es el *análisis de tiempo y obligaciones*, que ayuda a los representantes a entender cómo reparten su tiempo y cómo podrían mejorar su productividad. Los representantes invierten su tiempo en las siguientes actividades:

- *Preparación:* Obtener información y planear la estrategia de las visitas.
- *Traslado:* En algunos casos, el tiempo de traslado llega a ser el 50% del tiempo total. El tiempo de traslado puede reducirse empleando medios de transporte más rápidos, pero ello eleva los costos.
- *Alimentos y descansos:* Una parte del día de trabajo se dedica a comer y descansar.
- *Espera:* Tiempo que se pasa en la oficina externa del comprador y que es tiempo muerto a menos que el representante lo utilice para planear o preparar informes.
- *Venta:* Tiempo que se pasa con el comprador en persona o por teléfono.
- *Administración:* Tiempo que se dedica a la preparación de informes y la facturación, asistir a reuniones de ventas, y a hablar con otros empleados de la empresa acerca de producción, entrega, facturación, desempeño de ventas y otros asuntos.

Cronología: La primera tienda libre de impuestos (*duty-free*) se abrió en el aeropuerto de Shannon, en Irlanda, en 1947.

Con tantas obligaciones, no es sorprendente que el tiempo de ventas cara a cara real pueda reducirse al 25% del tiempo de trabajo total.[24] Las empresas buscan continuamente formas de mejorar la productividad de la fuerza de ventas. Sus métodos abarcan la capacitación de los representantes de ventas en el uso del "poder telefónico", la simplificación de los formatos de contabilización, y el uso de la computadora para crear planes de visitas y rutas y para porporcionar información acerca de los clientes y los competidores.

A fin de reducir las exigencias de tiempo sobre su fuerza de ventas externa, muchas empresas han aumentado el tamaño y las obligaciones de su fuerza de ventas interna. En una encuesta de 135 distribuidores de productos electrónicos, Narus y Anderson descubrieron que en promedio el 57% de los miembros de la fuerza de ventas son vendedores internos.[25] Entre las razones que los gerentes citaron para el crecimiento de la fuerza de ventas interna estuvieron la escalada de los costos de las visitas de ventas externas y el creciente uso de computadoras y equipo de telecomunicaciones innovador.

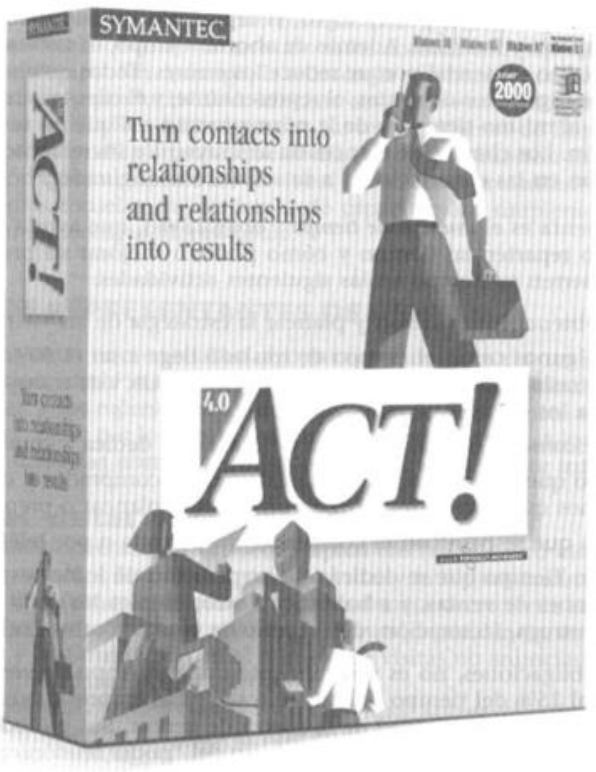
Cronología: En 1453, Constantinopla cayó ante los otomanos y los precios de las especias en Europa se fueron a las nubes.

Los vendedores internos son de tres tipos. Hay *personal de soporte técnico*, quienes proporcionan información técnica y respuestas a las preguntas de los clientes. Uno los encuentra al llamar por teléfono a las empresas de cómputo y a los servicios en línea. Hay *ayudantes de ventas*, que proporcionan respaldo administrativo a los vendedores externos. Ellos concilian y confirman citas, realizan verificaciones de crédito, dan seguimiento a las entregas y contestan las preguntas de los clientes. Hay *televendedores*, que usan el teléfono para encontrar prospectos, calificarlos y venderles. Los televendedores pueden llamar a hasta 50 clientes al día, en comparación con los cuatro que un vendedor externo puede visitar. Además, ellos pueden realizar ventas cruzadas con los otros productos de la empresa; aumentar los pedidos; introducir nuevos productos; abrir cuentas nuevas y reactivar cuentas viejas; prestar más atención a las cuentas descuidadas; y dar seguimiento y calificar prospectos a los que se ha enviado correo directo.

La fuerza de ventas interna deja a los vendedores externos en libertad de dedicar más tiempo a vender a las cuentas importantes, a identificar y convertir en clientes nuevos prospectos importantes, a instalar sistemas de pedidos electrónicos en las oficinas de los clientes, y a obtener más pedidos de cobertura total y contratos de sistemas. Los vendedores internos pasan más tiempo verificando inventarios, dando seguimiento a pedidos, y llamando por teléfono a cuentas más pequeñas. A los representantes de ventas externos se les paga principalmente con base en una compensación de incentivos, mientras que a los internos se les paga por salario o por salario más bonificación.

Cronología: En 1923, a causa de la hiperinflación, el tipo de cambio del marco alemán era de 4.2 billones por dólar.

Otro adelanto impresionante es el nuevo equipo de alta tecnología: computadoras personales de escritorio y *laptops*, videograbadoras, videodiscos, marcadores telefónicos automáticos, correo electrónico, máquinas de fax, y teleconferencias y videoteléfonos. El vendedor realmente se ha vuelto "electrónico". No sólo se transfiere información de ventas e inventarios con mucha mayor rapidez, sino que se han creado sistemas de apoyo a decisiones



ACT! es un paquete de software empleado por muchos representantes de ventas.

MARKETING PARA EL MILENIO

Automatización para ese toque personal

La gama de recursos tecnológicos con que cuenta el representante de ventas actual —sitios Web, computadoras *laptop*, software, impresoras, módems, copiadoras con fax, correo electrónico, teléfonos celulares y localizadores— está permitiendo a los representantes dedicar más tiempo a la interacción personal con los clientes. Los representantes están invirtiendo este tiempo extra en un nuevo tipo de relación que es más productiva tanto para el que compra como para el que vende. El viejo paradigma de la presentación de ventas en el que el representante descubre las necesidades del cliente y luego ofrece el producto o servicio que mejor satisface esas necesidades ha sido sustituido por un nuevo modelo. En el *marketing de relaciones* un representante vende una sociedad a largo plazo en la que ambas partes colaboran para identificar necesidades y desarrollar, mantener y actualizar productos y servicios personalizados para satisfacerlas.

Una de las herramientas electrónicas más valiosas para el representante de ventas es el sitio Web de la empresa, y una de sus aplicaciones de mayor éxito es como herramienta para conseguir prospectos. Los sitios Web de una empresa pueden ayudar a definir las relaciones de la empresa con cuentas individuales e identificar aquellas cuyas compras justifican una visita de ventas personal. El sitio Web proporciona una introducción a clientes potenciales que se identifican a sí mismos. Dependiendo de la naturaleza del negocio, el pedido original incluso podría hacerse en línea. En el caso de transacciones más complejas, el sitio proporciona un mecanismo para que el que compra se ponga en contacto con el proveedor, digamos a través de un vínculo con una dirección de correo electrónico. La Pall Corporation, fabricante de productos para filtrado y purificación de fluidos, recibe todos los contactos de correo electrónico en sus oficinas centrales, y los datos de los prospectos se comunican directamente al representante de ventas apropiado. La cantidad y calidad de prospectos generados por el sitio Web ha hecho que la empresa promueva su página base en las tarjetas de presentación y en sus anuncios.

No todo el mundo ha tenido tanto éxito al usar un sitio Web para ventas y apoyo a ventas. Grainger, una empresa de insumos industriales, tuvo resultados menos alentadores con sus esfuerzos iniciales. Menos del 1% de sus clientes se registraron para abrir una cuenta de Web, y menos del 1% de sus ingresos en el ejercicio fiscal de 1998 provinieron de ventas por Web. La gerencia llegó a la conclusión de que su mercado simplemente no se traslapa con el de los compradores electrónicos. Muchos agentes de compras para sus productos son conserjes o gerentes de planta, que todavía no están en línea. Por ello, Grainger está siguiendo una ruta más lenta hacia el comercio electrónico, comprando encabezados en sitios con alta probabilidad de ser visitados por clientes que sí están conectados.

Estas diferentes experiencias ilustran la necesidad de pautas para las empresas que están pensando en usar sitios Web para vender. En Texas Instruments, el equipo de Web ha desarrollado un conjunto de reglas para usar este medio de forma eficaz, sobre todo en las ventas de negocio a negocio. TI es partidario de una evaluación cuidadosa del uso que el mercado meta hace de Internet: ¿Los gráficos atractivos son importantes para los clientes potenciales, o éstos se preocupan más por poder bajar datos rápidamente? ¿Qué navegadores prefiere el mercado, y puede accederse al sitio Web a través de ellos? Si el mercado es internacional, ¿el contenido del sitio se ofrece en varios idiomas? Convertir un sitio Web en una herramienta de ventas eficaz requiere expertos tanto en el medio como en el contenido del sitio. El sitio puede atraer y conservar clientes sólo si la información se mantiene actualizada y se presenta de forma tal que sea accesible y atractiva para los visitantes, tanto técnicamente como en términos del estilo de comunicación. Las ventas por Internet apoyan el marketing de relaciones al resolver problemas que no requieren una interacción en vivo, pues permiten dedicar más tiempo a las cuestiones que se deben resolver cara a cara.

Fuentes: Charles Waltner, "Pall Corp. Wins Business with Info-Driven Web Site", *Net Marketing*, octubre de 1996; Beth Snyder, "Execs: Traditional Sales Still Key", *Net Marketing*, mayo de 1998; John Evan Frok, "Grainger's Buy-in Plan", *Business Marketing*, noviembre de 1998, p. 1, 48; Ralph A. Oliva, "Rules of the Road Add to Success", *Marketing Management*

computarizados en CDs especialmente para gerentes de ventas y representantes de ventas. Si desea más información acerca de cómo la automatización de las ventas está mejorando la productividad de los vendedores, vea *Marketing para el milenio*, "Automatización para ese toque personal".

MOTIVACIÓN DE REPRESENTANTES DE VENTAS

Algunos representantes de ventas hacen su mejor esfuerzo sin que la gerencia tenga que empujarlos. Para ellos, vender es la ocupación más fascinante del mundo; son ambiciosos y emprendedores. Sin embargo, la mayoría de los representantes requiere estímulo e incentivos especiales. Esto es así sobre todo en el caso de las ventas de campo:

- El trabajo de campo a menudo produce frustraciones. Los representantes normalmente trabajan solos, tienen un horario irregular, y con frecuencia están lejos de su hogar; enfrentan a representantes competidores agresivos; tienen una categoría inferior a la del comprador; a menudo carecen de la autoridad necesaria para hacer lo que se requiere para ganar una cuenta; y a veces pierden pedidos grandes que han trabajado duramente para conseguir.

Cronología: La caída de la bolsa que dio pie a la Gran Depresión de Estados Unidos tuvo lugar el "lunes negro", 29 de octubre de 1929.

- La mayoría de la gente opera por debajo de su capacidad si no hay incentivos especiales, como ganancias financieras o reconocimiento social.
- Los representantes a veces están preocupados por sus problemas personales, como un enfermo en la familia, discordia conyugal, o deudas.

El problema de motivar a los representantes de ventas ha sido estudiado por Churchill, Ford y Walker.[26] Su modelo básico dice que cuanto más alta es la motivación del vendedor, mayor es su esfuerzo. Un mayor esfuerzo produce un mejor desempeño; un mejor desempeño produce mayores recompensas; mayores recompensas dan pie a una mayor satisfacción; y una mayor satisfacción refuerza la motivación. Así pues, el modelo implica lo siguiente:

Cronología: El Índice Dow Jones no volvió al nivel previo a la caída de 1929 sino hasta 1954.

- *Los gerentes de ventas deben poder convencer a los vendedores de que pueden vender más si se esfuerzan más o si se les capacita para que trabajen de forma más inteligente:* Pero si las ventas dependen en gran medida de las condiciones económicas o de las condiciones competitivas, este argumento pierde fuerza.
- *Los gerentes de ventas deben poder convencer a los vendedores de que las recompensas por un mejor desempeño bien valen el esfuerzo extra:* Pero si las recompensas dan la impresión de ser arbitrarias, o bien son demasiado pequeñas o del tipo inapropiado, este argumento pierde fuerza.

Los investigadores midieron entonces la importancia de diferentes recompensas. La recompensa con el valor más alto fue el dinero, seguida de la promoción, el crecimiento personal y una sensación de logro. Las recompensas menos apreciadas fueron el agrado y el respeto, la seguridad y el reconocimiento. En otras palabras, los vendedores se sienten muy motivados por la paga y por la oportunidad de progresar y satisfacer sus necesidades intrínsecas, pero menos motivados por los cumplidos y la seguridad. Sin embargo, los investigadores también descubrieron que la importancia de los motivadores varía según las características demográficas:

- Quienes más aprecian las recompensas financieras son las personas de mayor edad, con mayor antigüedad y con familias grandes.
- Las recompensas de orden más alto (reconocimiento, agrado y respeto, sensación de logro) son más apreciadas por los vendedores jóvenes, solteros o con familia pequeña, y por lo regular con una instrucción más formal.

Los motivadores también varían de un país a otro. Mientras que el dinero es el motivador número uno del 37% de los vendedores estadounidenses, sólo el 20% de los vendedores canadienses sienten la misma motivación. Los vendedores australianos o neozelandeses son los menos motivados por un salario jugoso.[27]

"Los impuestos han desempeñado un papel importante en el desarrollo de la historia durante los últimos 1,000 años. Los impuestos onerosos y las medidas implacables para cobrarlos... han dado pie a derrotas electorales, planes imaginativos para evadir impuestos, y sangrientas revueltas."— Informe del Milenio del *Wall Street Journal*, 11 de enero de 1999.

Cuotas de ventas

Muchas empresas establecen cuotas de ventas que describen lo que los representantes deben vender durante el año. Las cuotas se pueden fijar en términos del importe de las ventas, el volumen de unidades, el margen, el esfuerzo o actividad de venta, y el tipo de producto. La compensación a menudo está ligada con el grado de cumplimiento de la cuota.

Las cuotas de ventas se establecen con base en el plan anual de marketing. La empresa prepara primero un pronóstico de ventas, el cual es la base para planear la producción, el tamaño de la fuerza de trabajo, y las necesidades financieras. Luego la gerencia establece cuotas para las regiones y territorios, que por lo regular suman una cifra mayor que la pronosticada. Las cuotas son más altas que el pronóstico de ventas con el fin de estimular a los gerentes y vendedores para que tengan un desempeño óptimo. Si no se cumple con las cuotas, queda la posibilidad de cumplir con el pronóstico de ventas.

Cada gerente de ventas de área divide la cuota del área entre los representantes de ventas del área. Hay tres filosofías en cuanto a la fijación de cuotas. La *filosofía de cuotas altas* establece cuotas superiores a lo que la mayoría de los representantes logrará, pero que son alcanzables. Sus partidarios creen que las cuotas altas estimulan un esfuerzo adicional. La *filosofía de cuotas modestas* fija cuotas que la mayoría de los vendedores puede lograr. Sus partidarios opinan que la fuerza de ventas aceptará las cuotas como justas, las alcanzará, y obtendrá confianza en sí misma. La *filosofía de cuotas variables* sostiene que las diferencias individuales entre los representantes de ventas justifican fijar cuotas altas para algunos y cuotas modestas para otros.

Una opinión general es que la cuota de un vendedor debe ser por lo menos igual a las ventas que la persona tuvo el año anterior, más alguna fracción de la diferencia entre el potencial de ventas del territorio y las ventas del año anterior. Cuanto más favorable sea la reacción del vendedor ante la presión, más alta deberá ser dicha fracción.

Motivadores complementarios

Las empresas utilizan motivadores adicionales para estimular el esfuerzo de la fuerza de ventas. Las *reuniones de ventas* periódicas brindan una ocasión social, un alivio de la rutina, una oportunidad para conocer a los "jefes" y a otros vendedores, y hablar con ellos, y una oportunidad de expresar opiniones e identificarse con un grupo más grande. Las reuniones de ventas son una herramienta importante de educación, comunicación y motivación.

Las empresas también patrocinan *concursos de ventas* para estimular a la fuerza de ventas a que realice un esfuerzo especial por encima de lo que se espera normalmente de ellos. El concurso debe presentar una oportunidad razonable para que suficientes vendedores ganen. En IBM, cerca del 70% de la fuerza de ventas califica para el Club 100%. La recompensa es un viaje de tres días que incluye una cena de reconocimiento y un distintivo color azul y oro. El periodo del concurso no debe anunciarse con antelación. Si se hace, algunos vendedores diferirán sus ventas y otros inflarán sus ventas durante el periodo con promesas de compras hechas por los clientes que no se hacen realidad al término del periodo del concurso.

Cronología: Los lápices con goma de borrar aparecieron por primera vez a fines del siglo XVII.

Sea que un concurso de ventas se concentre en vender un producto o productos específicos durante un periodo limitado, o sea un reconocimiento más general de quienes más ingresos aportan durante un trimestre, la recompensa debe ser congruente con el logro. Los representantes a los que se paga bien y cuyos ingresos se basan en buena parte en comisiones probablemente se sentirán más motivados por un viaje, un trofeo o mercancía, que por un cheque por el mismo valor. Considere el programa de Okidata:

- **Okidata** Okidata Printers de Mt. Laurel, Nueva Jersey, sabe que el reconocimiento forma parte del premio. Las mercancías que se ganan en un concurso de ventas son un recordatorio del éxito del representante cada vez que se usa el artículo. Su President's Club es otro incentivo fuerte. Los representantes que alcanzan su meta anual reciben vacaciones junto con sus cónyuges durante cinco días en destinos turísticos de clase mundial. Un sondeo de vendedores efectuado por la revista *Incentive* sugiere que Okidata sabe cómo motivar a su personal de ventas. Los encuestados cuyas ganancias rebasan los $100,000 dólares indican que prefieren los premios o los viajes en grupo con otros ganadores. Ellos aprecian el reconocimiento y la empresa de otros grandes vendedores.[28]

Algunas empresas están ofreciendo recompensas menos convencionales para motivar a su personal de ventas y tener gran éxito:

- **Creative Staffing** Ann Machado, fundadora y dueña de Creative Staffing (una empresa de servicios de empleo) recompensa a sus empleados tanto de ventas como de otras áreas con cenas elegantes, fiestas, viajes de compras con chofer, flores, sesiones en un balneario, lecciones de cocina, y vacaciones adicionales. Uno podría pensar que su empresa necesitaría todo un departamento para desarrollar y entregar las recompensas, pero el secreto de Machado es dejar que la gente escoja la recompensa que quiere y decir qué harán para ganarla. Así lo único que ella tiene que hacer es aprobarla. "Dejar que la gente escoja sus propias recompensas y metas hace que se sienta facultada (*empowered*)", dice Machado.[29]

EVALUACIÓN A LOS REPRESENTANTES DE VENTAS

Hemos estado describiendo los aspectos de *comunicación hacia adelante* de la supervisión de las ventas: cómo la gerencia comunica lo que los representantes de ventas deben hacer y les motiva para hacerlo. Sin embargo, una buena comunicación hacia adelante requiere una buena *retroalimentación*, lo que implica obtener con regularidad de los representantes información para evaluar su desempeño.

Cronología: La tecnología de la pólvora, desarrollada por los chinos, se usó por primera vez en Europa, en el sitio de Metz.

NÚCLEO CENTRAL DE INFORMACIÓN REGIONAL

Fuentes de información

La gerencia obtiene información acerca de los representantes de varias maneras. La fuente más importante es los informes de ventas. Se obtiene información adicional de las observaciones personales, cartas y quejas de los clientes, encuestas de clientes, y conversaciones con otros representantes de ventas.

Los informes de ventas se dividen entre *planes de actividad* e *informes de resultados de las actividades*. El primer ejemplo de la primera categoría es el *plan de trabajo del vendedor*, que los representantes presentan con una semana o un mes de antelación. El plan describe las

visitas planeadas y las rutas. Este informe obliga a los representantes de ventas a planear y programar sus actividades, informa a la gerencia de dónde andan, y es una base para comparar sus planes y logros. Los representantes se pueden evaluar con base en su capacidad para "planear su trabajo y trabajar su plan".

La Excursión Polo a Polo del Milenio: Durante su viaje de nueve meses, los 12 jóvenes que participaron en la excursión compartieron sus experiencias con otros jóvenes de muchos países.

Muchas empresas exigen a sus representantes preparar un *plan* anual *de marketing del territorio* en el que bosquejan su programa para desarrollar cuentas nuevas e incrementar las ventas a cuentas existentes. Este tipo de informes hace que los representantes hagan las veces de gerentes de mercados y centros de utilidades. Los gerentes de ventas estudian estos planes, hacen sugerencias, y los utilizan para establecer cuotas de ventas.

Los representantes de ventas describen sus actividades realizadas en *informes de visitas*, y también presentan informes de gastos, informes de clientes nuevos, informes de clientes perdidos e informes sobre las condiciones de negocios y económicas locales.

Estos informes proporcionan datos brutos de los cuales los gerentes de ventas pueden extraer indicadores clave del desempeño de ventas: (1) promedio de visitas de ventas por vendedor por día, (2) tiempo promedio que dura una visita de ventas, (3) ingresos promedio por visita de ventas, (4) costo promedio por visita de ventas, (5) costos de representación por visita de ventas, (6) porcentaje de pedidos por centenar de visitas de ventas, (7) número de clientes nuevos por periodo, (8) número de clientes perdidos por periodo, y (9) costo de la fuerza de ventas como porcentaje de las ventas totales.

Evaluación formal

Los informes de la fuerza de ventas, junto con otras observaciones, proporcionan la materia prima para la evaluación. Hay varios enfoques para efectuar evaluaciones. Un tipo de evaluación compara el desempeño actual con el desempeño en el pasado. En la tabla 20.2 se muestra un ejemplo.

El gerente de ventas puede aprender muchas cosas acerca de un representante al estudiar esta tabla. El total de ventas aumentó cada año (línea 3). Esto no necesariamente implica que la persona está efectuando un mejor trabajo. El desglose de productos muestra que ha podido impulsar las ventas del producto B más que las del producto A (líneas 1 y 2). Según sus cuotas para los dos productos (líneas 4 y 5), su éxito al incrementar las ventas

TABLA 20.2

Formato para evaluar el desempeño de un representante de ventas

Territorio: Midland
Representante de ventas: John Smith

	1996	1997	1998	1999
1. Ventas netas del producto A	$251,300	$253,200	$270,000	$263,100
2. Ventas netas del producto B	423,200	439,200	553,900	561,900
3. Total de ventas netas	674,500	692,400	823,900	825,000
4. Porcentaje de la cuota del producto A	95.6	92.0	88.0	84.7
5. Porcentaje de la cuota del producto B	120.4	122.3	134.9	130.8
6. Utilidades brutas del producto A	$50,260	$50,640	$54,000	$52,620
7. Utilidades brutas del producto B	42,320	43,920	55,390	56,190
8. Total de utilidades brutas	92,580	94,560	109,390	108,810
9. Gastos de ventas	$10,200	$11,100	$11,600	$13,200
10. Gastos de ventas/total de ventas (%)	1.5	1.6	1.4	1.6
11. Número de visitas	1,675	1,700	1,680	1,660
12. Costo por visita	$6.09	$6.53	$6.90	$7.95
13. Número promedio de clientes	320	24	328	334
14. Número de clientes nuevos	13	14	15	20
15. Número de clientes perdidos	8	10	11	14
16. Promedio de ventas por cliente	$2,108	$2,137	$2,512	$2,470
17. Promedio de utilidades brutas por cliente	$289	$292	$334	$326

del producto B podría haberse logrado a expensas de las ventas del producto A. Según las utilidades brutas (líneas 6 y 7), la empresa gana más vendiendo A que B. El representante podría estar empujando el producto de mayor volumen y más bajo margen a expensas del producto más rentable. Aunque el vendedor incrementó las ventas totales en $1,100 entre 1998 y 1999 (línea 3), las utilidades brutas sobre las ventas totales en realidad bajaron en $580 (línea 8).

Los gastos en ventas (línea 9) muestran un aumento constante, aunque los gastos totales como porcentaje de las ventas totales parecen estar bajo control (línea 10). La tendencia ascendente de los gastos totales en dólares al parecer no se explican por un incremento en el número de visitas (línea 11), aunque podría estar relacionada con el éxito en la adquisición de clientes nuevos (línea 14). Existe la posibilidad de que al buscar clientes nuevos este representante esté descuidando los clientes actuales, como indica la tendencia ascendente en el número de clientes perdidos por año (línea 15).

Las dos últimas líneas muestran el nivel y la tendencia en las ventas y las utilidades brutas por cliente. Estas cifras se vuelven más significativas si se comparan con los promedios generales de la empresa. Si las utilidades brutas promedio por cliente de este representante son más bajas que el promedio de la empresa, podría estar concentrándose en los clientes equivocados o no estar dedicando suficiente tiempo a cada cliente. Una revisión del número anual de visitas (línea 11) muestra que el vendedor podría estar haciendo menos visitas al año que el promedio de los vendedores. Si las distancias en el territorio son similares a las de otros territorios, esto podría implicar que él no está trabajando días completos, que es malo para planear las visitas y las rutas, o que dedica demasiado tiempo a ciertas cuentas.

El representante podría ser muy eficaz para producir ventas pero no ser apreciado por los clientes. Tal vez él es un poco mejor que los vendedores de la competencia, o su producto es mejor, o continuamente encuentra nuevos clientes para sustituir a los que no gustan de tratar con él. Un número creciente de empresas está midiendo la satisfacción de los clientes no sólo con su producto y servicio de apoyo a clientes, sino también con sus vendedores. La opinión que tienen los clientes del vendedor, producto y servicio podría medirse con cuestionarios por correo o llamadas telefónicas.

Las evaluaciones también pueden evaluar qué tan bien el vendedor conoce la empresa, sus productos, clientes, territorio y responsabilidades. Las características de personalidad, como trato general, aspecto, forma de hablar y temperamento, pueden calificarse. El gerente de ventas también puede estudiar cualquier problema de motivación y cumplimiento.[30]

El gerente de ventas también puede verificar que el representante conozca y cumpla la ley. Por ejemplo, la ley prohíbe a los vendedores mentir a los consumidores o engañarlos acerca de las ventajas de comprar un producto. Según las leyes estadounidenses, las declaraciones de los vendedores deben coincidir con lo que se afirma en los anuncios. Al vender a negocios, los vendedores no pueden ofrecer sobornos a los agentes de compras u otras personas que influyen en una venta. También está prohibido obtener o usar secretos técnicos o industriales de los competidores mediante sobornos o espionaje industrial. Por último, los vendedores no deben hablar mal de los competidores o sus productos sugiriendo cosas que no son ciertas.[31]

FIGURA 20.3

Manejo de la fuerza de ventas: cómo mejorar la eficacia

PRINCIPIOS DE LAS VENTAS PERSONALES

Las ventas personales son un arte muy antiguo, y han dado origen a una amplia literatura y muchos principios. Los vendedores eficaces tienen algo más que instinto; están capacitados en métodos de análisis y manejo de clientes. Examinaremos tres aspectos principales de las ventas personales: profesionalismo de ventas, negociación, y marketing de relaciones.[32] La figura 20.3 muestra estos aspectos en forma esquemática.

Cronología: El 12 de diciembre de 1901 Marconi, sentado en una estación receptora de Terranova, escuchó tres débiles chasquidos; la primera señal inalámbrica se había enviado de un lado a otro del Atlántico.

PROFESIONALISMO

Las empresas actuales gastan cientos de millones de dólares cada año en capacitar vendedores en el arte de vender. Cada año se vende más de un millón de copias de libros, casetes y videocintas que explican cómo vender, con títulos tan sugerentes como *Preguntas que logran la venta; Ventas de luz verde; Su ventaja secreta para lograr ventas y evitar callejones sin salida; Nunca le dirán que no; Secretos de la persuasión de potencia; Lo que no enseñan en Ventas 101; ¡Cerrar! ¡Cerrar! ¡Cerrar! Cómo efectuar la venta; Cómo hacer dinero mañana por la mañana;*

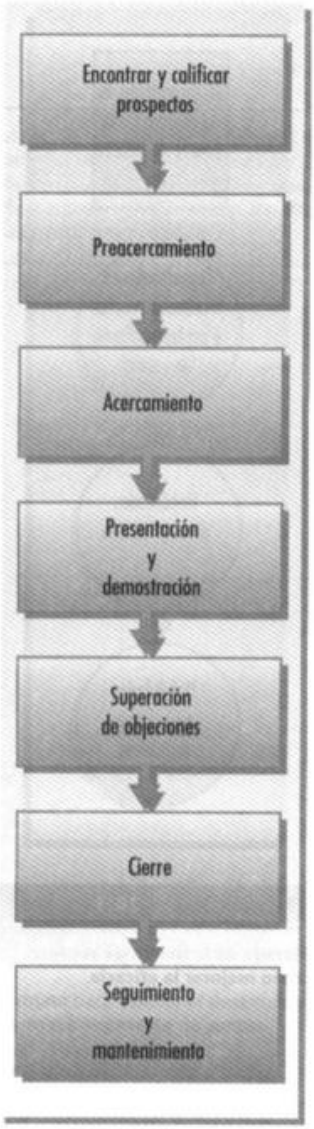


FIGURA 20.4

Principales pasos de las ventas eficaces

Ventas Samurai; y *Ventas de clase mundial.* Uno de los libros más duraderos es *Cómo conseguir amigos e influir en la gente,* de Dale Carnegie.

Todos los enfoque de capacitación en ventas tratan de convertir al vendedor, de un tomador de pedidos pasivo en un conseguidor de pedidos activo. Los *tomadores de pedidos* operan bajo el supuesto de que los clientes saben lo que necesitan, resienten los intentos por influir en ellos, y prefieren a los vendedores corteses y modestos. Hay dos estrategias básicas para capacitar vendedores de modo que se conviertan en *logradores de pedidos,* un enfoque orientado hacia las ventas y uno orientado hacia los clientes. El *enfoque orientado hacia las ventas* capacita a la persona en las técnicas de alta presión estereotipadas que se usan para vender enciclopedias o automóviles. Esta forma de vender supone que los clientes probablemente no comprarán a menos que se les presione, que una presentación ágil influye en ellos, y que no se arrepentirán después de firmar el pedido (o, que si se arrepienten, no importará).

El *enfoque orientado hacia el cliente* capacita a los vendedores en la resolución de problemas de los clientes. La persona aprende a escuchar y hacer preguntas para identificar las necesidades del cliente y sugerir soluciones razonables. Las habilidades de presentación son menos importantes que las habilidades para analizar las necesidades de los clientes. Este enfoque supone que los clientes tienen necesidades latentes que constituyen oportunidades, que aprecian sugerencias constructivas, y que serán leales a los representantes de ventas que se preocupan sinceramente por lo que más conviene a los clientes a la larga. El resolvedor de problemas es un concepto mucho más congruente para el vendedor bajo el concepto de marketing, que el vendedor que presiona o el tomador de pedidos.

Ningún enfoque es el óptimo en todas las circunstancias. Sin embargo, la mayor parte de los programas de capacitación de ventas coincide en los principales pasos de cualquier proceso de ventas eficaz. Estos pasos se muestran en la figura 20.4, y a continuación veremos su aplicación a las ventas industriales.[33]

Encontrar y calificar prospectos

El primer paso para vender es identificar y calificar a los prospectos. Históricamente, la mayor parte de las empresas ha confiado en que sus vendedores encuentren prospectos. Ahora, empero, más y más empresas están asumiendo la responsabilidad de encontrarlos y calificarlos para que los vendedores puedan dedicar su costoso tiempo a hacer lo que hacen mejor: vender. Las empresas pueden generar prospectos de varias maneras:

- Examinando fuentes de datos (diarios, directorios, CD-ROMs) en busca de nombres. Las empresas pueden adquirir información acerca de empresas e industrias de proveedores de listas comerciales como Dun & Bradstreet, R. L. Polk y TRW.
- Instalando puestos en ferias comerciales para atraer a visitantes.
- Invitando a clientes actuales a que sugieran nombres de prospectos.
- Cultivando otras fuentes de recomendaciones, como proveedores, distribuidores, representantes de ventas no competidores, banqueros, y ejecutivos de asociaciones del ramo.
- Poniéndose en contacto con organizaciones y asociaciones a las que pertenecen los prospectos.
- Efectuando actividades de comunicación oral y escrita que atraigan la atención.
- Utilizando el teléfono, el correo y la Internet para encontrar prospectos.
- Visitando inesperadamente diversas oficinas (*cobertura en frío*).

Las empresas pueden entonces calificar los prospectos poniéndose en contacto con ellos por correo o por teléfono para estimar su nivel de interés y capacidad financiera. Los prospectos pueden clasificarse como calientes, tibios y fríos. Los primeros se turnan a la fuerza de ventas de campo y los tibios se turnan a la unidad de telemarketing para darles seguimiento. Incluso entonces, por lo regular se requieren unas cuatro visitas a un prospecto para consumar una transacción de negocios.

A veces, las empresas idean estrategias originales para encontrar prospectos, como hizo John Deere:

- **John Deere** En 1993 la decreciente demanda por equipo agrícola y las agresivas acciones de sus competidores obligaron a los gerentes de Deere a crear una estrategia en la que utilizaron sus trabajadores de ensamble a destajo para encontrar y abordar prospectos. Deere envió a algunos de sus trabajadores más experimentados y con mayores conocimientos a exposiciones regionales del ramo en toda Norteamérica para promover los equipos de la empresa entre los distribuidores y

agricultores. Los trabajadores también hicieron visitas sin avisar a los agricultores locales para comentar sus problemas especiales. Los clientes sintieron que estos nuevos "representantes" presentaban una imagen honesta, de bases, de lo que implica fabricar los productos Deere. Una vez que los nuevos representantes habían cortejado a los clientes con su pericia en métodos de fabricación avanzados y programas de calidad total, la empresa podía decidir cómo introducir a representantes de ventas en el momento óptimo para hacer presentaciones adicionales o cerrar la venta.[34]

Preacercamiento

El vendedor necesita aprender lo más posible acerca de la empresa prospecto (lo que necesita, quiénes intervienen en la decisión de compra) y sus compradores (sus características personales y estilos de compra). El vendedor puede consultar fuentes estándar (Moody's, Standard & Poor's, Dun & Bradstreet), conocidos, y otros para conocer a la empresa. El vendedor debe fijarse objetivos para la visita: calificar al prospecto, obtener información, efectuar una venta inmediata. Otra tarea es decidir cuál es el mejor *acercamiento*, que podría ser una visita personal, una llamada telefónica o una carta. También debe considerarse el mejor momento para efectuar el acercamiento, porque muchos prospectos están ocupados a ciertas horas. Por último, el vendedor debe planear una estrategia de ventas general para la cuenta.

Cronología: Machmud de Ghazni, gobernante de Afganistán y uno de los hombres más ricos del mundo al principio del segundo milenio, llenó en cierta ocasión con perlas la boca de un poeta.

Acercamiento

El vendedor debe saber cómo saludar al comprador para iniciar bien la relación. Podría ser apropiado que el vendedor use ropa similar a la que usan los compradores (por ejemplo, en California la indumentaria de oficina es más informal que en Washington DC). El vendedor debe mostrar cortesía y atención al comprador, y evitar hábitos poco comunes, como ver fijamente al cliente. La frase inicial debe ser positiva; por ejemplo, "Señor González, soy Alicia Ramos de la Empresa ABC. Mi empresa y yo apreciamos su disposición a recibirme. Haré todo lo posible para que esta visita sea rentable y provechosa para usted y su empresa." Esta introducción podría ir seguida por preguntas clave y gran atención para entender las necesidades del comprador.

Presentación y demostración

Ahora el vendedor explica al comprador de qué se trata el producto, siguiendo la fórmula AIDA para captar la *atención*, retener el *interés*, generar *deseo* y lograr *acción*. El vendedor utiliza un enfoque de *características, ventajas, beneficios* y *valor* (FABV, por sus siglas en inglés). Las características describen físicamente la oferta de mercado, como velocidad de procesamiento de un chip o capacidad de memoria. Las *ventajas* explican por qué las características representan una ventaja para el cliente. Los *beneficios* describen los frutos económicos, técnicos, de servicio y sociales que proporciona el producto. Valor describe el valor total del producto (a menudo en términos monetarios). Es muy común que los vendedores dediquen demasiado tiempo a describir las características del producto (una orientación de producto) y no hagan suficiente hincapié en los beneficios y el valor del producto (una orientación de cliente).

"La industria de la cocaína no podría haberse organizado sin tecnología."—Roy Godson, National Strategy Information Center.

Las empresas han desarrollado tres estilos diferentes de presentación de ventas. El más viejo es el *enfoque enlatado*, que es un discurso de ventas memorizado que cubre los puntos principales. Se basa en un razonamiento de estímulo-respuesta; es decir, el comprador es pasivo y es posible hacer que compre si se usan las palabras, imágenes, términos y acciones de estímulo correctas. El *enfoque formulado* también se basa en un razonamiento de estímulo-respuesta pero primero identifica las necesidades del comprador y su estilo de compra y luego utiliza un enfoque formulado para este tipo de comprador.

El enfoque de *satisfacción de necesidades* parte de una búsqueda de las verdaderas necesidades del cliente animando a éste para que sea él o ella quien hable principalmente. El vendedor asume el papel de un consultor de negocios con amplios conocimientos que espera poder ayudar al cliente a ahorrar dinero o hacer más dinero.

Las presentaciones de ventas pueden mejorarse con ayudas para la demostración como folletos, carpetas de diagramas, diapositivas, películas, casetes de audio y de video, muestras del producto y simulaciones computarizadas. Las ayudas visuales pueden mostrar cómo funciona un producto y proporcionar otra información acerca de él. Los folletos siguen siendo útiles como material "para dejar" que el cliente puede consultar después. En el caso de las presentaciones de grupo, Powerpoint y software similar ha sustituido a las carpetas de diagramas. Estos programas permiten a los representantes proyectar en una pantalla diagramas preparados profesionalmente o bajarlos a las computadoras *laptop* de miembros del público. La división de Productos de Esterilización Avanzados de Johnson & Johnson utiliza una ayuda visual que incluye una pequeña reproductora de video con cinco audí-

fonos, todos los cuales se transportan fácilmente en un paquete tamaño portafolios. Animación por computadora muestra al espectador el funcionamiento interno del Sistema de Esterilzación Sternad, proporcionando más información de forma más amena que si se mostrara la maquinaria real, suponiendo que el sistema fuera portátil.[35]

Superación de objeciones

Los clientes casi siempre presentan objeciones durante la presentación o cuando se les solicita un pedido. La *resistencia psicológica* incluye la resistencia a la interferencia, la preferencia por fuentes de abasto o marcas establecidas, apatía, renuencia a ceder algo, asociaciones desagradables creadas por el representante de ventas, ideas predeterminadas, rechazo a tomar decisiones, y una actitud neurótica hacia el dinero. La *resistencia lógica* podría consistir en objeciones al precio, al plan de entrega o a ciertas características del producto o de la empresa. Para manejar estas objeciones, el vendedor mantiene un enfoque positivo, pide al comprador que aclare la objeción, hace preguntas al comprador de modo tal que éste se ve obligado a contestar a su propia objeción, niega la validez de la objeción, o convierte la objeción en una razón para comprar. Manejar y superar objeciones es parte de las habilidades de negociación más amplias.

Los números cuatro y nueve en la lista de los 10 mejores automóviles del milenio, de la revista *Fortune*, son el BMW X5 y el Lincoln Blackwood, ambos híbridos automóvil-SUV.

Cierre

Ahora el vendedor intenta cerrar la venta. Algunos vendedores no llegan a esta etapa o no lo hacen bien. Es posible que les falte confianza o se sientan incómodos solicitando el pedido o no reconozcan el momento psicológico correcto para cerrar la venta. Los vendedores necesitan aprender a reconocer las señales de cierre que emite el comprador, incluidas acciones físicas, declaraciones o comentarios y preguntas. Los vendedores pueden usar una de varias técnicas de cierre. Entre ellas están solicitar el pedido, recapitular los puntos de acuerdo, ofrecerse a ayudar a la secretaria a redactar el pedido, preguntar si el comprador quiere A o B, hacer que el comprador tome decisiones menores, como el color o el tamaño, o indicar lo que el comprador perderá si el pedido no se coloca ya. El vendedor podría ofrecer al comprador incentivos específicos para concluir la venta, como un precio especial, una cantidad extra o un obsequio representativo.

Seguimiento y mantenimiento

El seguimiento y el mantenimiento son necesarios si el vendedor quiere asegurarse de que el cliente quede satisfecho y vuelva a comprar. Inmediatamente después de cerrar, el vendedor debe concretar todos los detalles necesarios en cuanto a tiempo de entrega, términos de compra y otros asuntos que son importantes para el cliente. El vendedor debe programar una llamada de seguimiento cuando se recibe el pedido inicial para asegurarse de que el cliente recibirá una instalación, instrucción y servicio correctos. Esta visita o llamada detectará cualquier problema, asegurará al comprador que el vendedor se interesa por él, y reducirá cualquier disonancia cognoscitiva que pudiera haber surgido. El vendedor también debe desarrollar un plan de mantenimiento y crecimiento para la cuenta.

Cronología: Egipto y los estados del norte de África desempeñaron un papel central en la historia islámica y del Mediterráneo, en la primera mitad del segundo milenio.

NEGOCIACIÓN

Muchas ventas de negocio a negocio requieren habilidades para negociar. Las dos partes necesitan ponerse de acuerdo en cuanto al precio y las demás condiciones de la venta. Los vendedores necesitan conseguir el pedido sin hacer concesiones excesivas que perjudiquen la rentabilidad.

El marketing se ocupa de actividades de intercambio y de la forma en que se establecen los términos de intercambio. En el *intercambio rutinizado*, los términos se establecen mediante programas administrados de precios y distribución. En el *intercambio negociado*, el precio y otras condiciones se establecen mediante un comportamiento de regateo, en el que dos o más partes negocian convenios obligatorios a largo plazo. Aunque el precio es el aspecto que con mayor frecuencia se negocia, otras cuestiones incluyen el plazo de cumplimiento del contrato; la calidad de los bienes y servicios ofrecidos; el volumen de compra; la responsabilidad de financiamiento, la asunción de riesgos, la promoción y la propiedad; y la seguridad del producto.

Los mercadólogos que se encuentran en situaciones de negociación necesitan ciertos rasgos y habilidades para ser eficaces. Los más importantes son la preparación y la planeación, el conocimiento del asunto que se está negociando, la capacidad para pensar con claridad y rapidez bajo presión y en condiciones de incertidumbre, capacidad para expresar las ideas verbalmente, habilidad para escuchar, juicio e inteligencia general, integridad, capacidad para convencer a otros, y paciencia.[36]

Cuándo negociar

Lee y Dobler produjeron la siguiente lista de circunstancias en que la negociación es un procedimiento apropiado para cerrar una venta:

1. Cuando muchos factores afectan no sólo el precio, sino también la calidad y el servicio.
2. Cuando no es posible determinar previamente y con exactitud los riesgos del negocio.
3. Cuando se requiere mucho tiempo para producir los artículos que se compraron.
4. Cuando la producción se interrumpe con frecuencia debido a numerosos cambios a los pedidos.[37]

Productos del milenio — Gran Bretaña: El camión JCB Teletruck cuenta con un nuevo brazo telescópico que sustituye al montacargas.

La negociación es apropiada siempre que exista una *zona de acuerdo*.[38] Se halla presente una zona de acuerdo cuando hay desenlaces aceptables para las dos partes que se traslapan simultáneamente. Este concepto se ilustra en la figura 20.5. Supongamos que dos partes están negociando un precio. La parte vendedora tiene un *precio de reserva*, s, que es el *mínimo* que aceptará. Cualquier valor del contrato final, x, que esté por debajo de s será peor que no llegar a ningún acuerdo. Para cualquier $x > s$, la parte vendedora recibe un superávit. Obviamente, la parte vendedora desea un superávit lo más grande posible que le permita mantener buenas relaciones con el comprador. Así mismo, el comprador tiene un precio de reserva, b, que es el *máximo* que pagará; cualquier x por arriba de b es peor que no llegar a un acuerdo. Con cualquier $x < b$, el comprador recibe un superávit. Si el precio de reserva de la parte compradora es menor que el de la parte vendedora, es decir, si $s < b$, existirá una zona de acuerdo, y el precio final se determinará por regateo.

Conocer el precio de reserva de la otra parte y hacer que el precio de reserva propio parezca más alto (en el caso de una parte vendedora) o más bajo (en el caso de una parte compradora) de lo que realmente es, implica una ventaja obvia. La sinceridad con que las partes compradora y vendedora revelen sus precios de reserva dependerá de las personalidades de los negociantes, las circunstancias de la negociación, y las expectativas en cuanto a relaciones futuras.

Formulación de una estrategia de negociación

La negociación implica preparar un plan estratégico antes de reunirse con la otra parte, y tomar buenas decisiones tácticas durante las sesiones de negociación.

Cronología: Gracias a los experimentos de Nicholas LeBlanc en 1791, ahora tenemos jabón.

- Una ***estrategia de negociación*** es un compromiso con un enfoque general que tiene buenas posibilidades de lograr los objetivos del negociador.

Algunos negociadores siguen una estrategia "dura" con sus oponentes, mientras que otros mantienen que una estrategia "blanda" produce resultados más favorables. Fisher y Ury proponen otra estrategia, la de "negociación con principios", que se describe en el *Memorándum de marketing*, "El enfoque de negociación con principios".

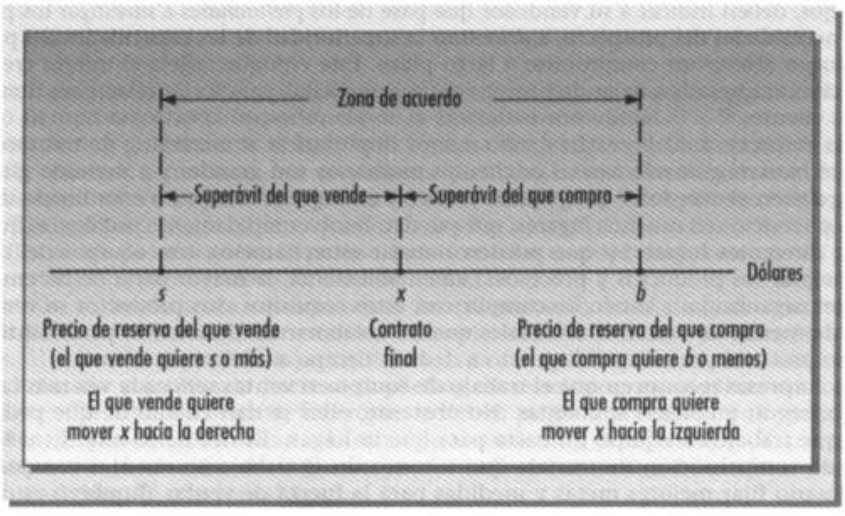


FIGURA 20.5

La zona de acuerdo

Fuente: Reproducción autorizada por los editores de *The Art and Science of Negotiation*, por Howard Raiffa, Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press, derechos reservados 1982 por el presidente y decanos de Harvard College.

MEMORÁNDUM *de marketing*

El enfoque de negociación con principios

En un programa de investigación llamado Harvard Negotiation Proyect, Roger Fisher y William Ury dedujeron cuatro puntos para realizar negociaciones con principios.

1. *Separar a las personas del problema:* Cada parte debe entender el punto de vista de la otra y el nivel de emoción con que lo sostienen, pero el enfoque debe ser en los intereses de las partes, más que en las diferencias personales. Si se escucha activamente a los argumentos opuestos y se aborda el problema en respuesta se mejora la posibilidad de llegar a una conclusión satisfactoria.
2. *Concentrarse en intereses, no en posturas:* La distinción entre posturas e intereses es similar a la que se hace entre soluciones y desenlace deseado o entre medios y fines. Al concentrarse en intereses más que en posturas, aumenta la posibilidad de que los negociadores encuentren una forma mutuamente aceptable de lograr intereses comunes.
3. *Inventar opciones para que ambos ganen:* Buscar un pastel más grande en lugar de discutir acerca del tamaño de la tajada de cada quien. Si se buscan opciones que ofrezcan ganancias a todos se facilitará la identificación de intereses compartidos.
4. *Insistir en criterios objetivos:* Insistir en que el convenio refleje criterios objetivos justos independientes de la postura de cada parte. Este enfoque evita una situación en la que un lado debe ceder ante la postura del otro. En vez de ello, ambas partes ceden ante una solución justa basada en criterios que ambos aceptan.

Fuente: Adaptado de Roger Fisher y William Ury, *Getting to Yes. Negotiating Agreement Without Giving In*, ed. rev. (Boston: Houghton Mifflin, 1992), p. 57.

Los negociadores utilizan diversas tácticas para negociar. Dichas tácticas son maniobras que se efectúan en puntos específicos del proceso de negociación. En la tabla 20.3 se enumeran varias tácticas de negociación clásicas. Fisher y Ury han ofrecido consejos tácticos que son congruentes con su estrategia de negociación con principios. Si la otra parte tiene más poder, la mejor táctica es conocer la MAAN —Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado— propia. Al identificar las alternativas en caso de no llegarse a un acuerdo, la empresa fija un estándar contra el que se puede medir cualquier oferta. Conocer su MAAN protege a la empresa contra presiones para que acepte condiciones poco favorables de un oponente más poderoso.

Otro conjunto de tácticas de negociación son las respuestas diseñadas para engañar, distorsionar o influir de algún otro modo en la negociación. ¿Qué táctica debe utilizarse cuando la otra parte emplea una táctica de tómelo o déjelo o sienta a la otra parte en el lado de la mesa en que tiene el sol en los ojos? Un negociador debe reconocer la táctica, mencionar la cuestión explícitamente, y poner en duda la legitimidad y lo deseable de la táctica; en otras palabras, negociar respecto a la táctica. Si la negociación fracasa, la empresa debe recurrir a su MAAN y suspender la negociación hasta que la otra parte deje de utilizar las tácticas. Enfrentar tales tácticas con principios de defensa es más productivo que contraatacar con tácticas dudosas.

MARKETING DE RELACIONES

Los principios de las ventas personales y la negociación que hemos descrito hasta ahora están *orientados hacia las transacciones* porque su propósito es cerrar una venta específica. Sin embargo, en muchos casos la empresa no está tratando de efectuar una venta inmediata sino de forjar una relación proveedor-cliente duradera. La empresa quiere demostrar que puede satisfacer las necesidades de la cuenta mejor que nadie. Neil Rackham desarrolló un método que llamó *ventas SPIN* (Situación, Problema, Implicación, Necesidad-Recompensa). Olvídese del vendedor con labia y sustitúyalo por el vendedor que sabe cómo hacer buenas preguntas, escuchar y aprender. Neil Rackham capacita a los vendedores para que presenten cuatro tipos de preguntas al prospecto:

1. *Preguntas de situación:* Éstas buscan datos o exploran la situación actual del comprador. Por ejemplo, "¿Qué sistema está usando para facturar a sus clientes?"
2. *Preguntas de problema:* Éstas se ocupan de problemas, dificultades e insatisfacciones que el comprador está experimentando. Por ejemplo, "¿Qué partes del sistema producen errores?"
3. *Preguntas de implicación:* Éstas indagan las consecuencias o efectos de los problemas, dificultades o insatisfacciones del comprador. Por ejemplo, "¿Cómo afecta este problema la productividad de su gente?"
4. *Preguntas de necesidad-recompensa:* Éstas indagan el valor o utilidad de una solución propuesta. Por ejemplo, "¿Cuánto ahorraría si nuestra empresa pudiera ayudar a reducir los errores en un 80%?"

Rackham sugiere que las empresas, sobre todo las que venden productos o servicios complejos, deben indicar a su vendedor que pase de los *preliminares* a *investigar* los problemas y necesidades del prospecto, a *demostrar* la superioridad de las capacidades del proveedor y luego *obtener* un compromiso a largo plazo. Este enfoque refleja el interés creciente de muchas empresas en dejar de buscar ventas inmediatas para forjar relaciones duraderas con los clientes.[39]

Más empresas actuales están dando menos importancia al marketing de transacciones y más al *marketing de relaciones*. Los clientes modernos son grandes y a menudo globales. Ellos prefieren proveedores que puedan vender y entregar un conjunto coordinado de productos y servicios en muchos lugares; que puedan resolver rápidamente problemas que surgen en diferentes lugares; y que pueden trabajar estrechamente con equipos del cliente para mejorar los productos y procesos. Lamentablemente, la mayor parte de las empresas no están organizadas a modo de cumplir con estos requisitos. Sus productos se venden a través de fuerzas de ventas individuales que no colaboran fácilmente. El personal técnico de la empresa tal vez no esté dispuesto a dedicar tiempo a educar un cliente.

Las empresas reconocen que el trabajo de equipo en ventas será cada vez más la clave para conseguir y conservar cuentas. No obstante, ellas se dan cuenta de que pedir a la gente que trabaje en equipo no basta para que lo hagan. Es necesario modificar los sistemas de compensación de manera que reconozcan el trabajo en cuentas compartidas. Es necesario fijar mejores metas y medidas para la fuerza de ventas. También es preciso

TABLA 20.3

Tácticas de negociación clásicas

Actuación desenfrenada	Dar un buen espectáculo demostrando de forma visible su compromiso emocional con su postura. Esto incrementa su credibilidad y podría dar al oponente una justificación para aceptar sus términos.
Premio mayor	Dejarse a sí mismo mucho espacio para negociar. Hacer grandes demandas al principio. Después de hacer concesiones, usted todavía se quedará con una mejor recompensa que si hubiera iniciado demasiado abajo.
Conseguir un aliado de prestigio	El aliado puede ser una persona o un proyecto que goce de prestigio. Se trata de hacer que el oponente acepte menos porque la persona/objeto con la que tendrá relación es prestigiosa.
El pozo está seco	Adoptar una postura y decir al oponente que no puede hacer más concesiones.
Autoridad limitada	Usted negocia de buena fe con el oponente, y cuando está listo para firmar el trato, dice: "Tengo que preguntarle a mi jefe."
Enfrentamiento/subasta	Decir a varios competidores que usted está negociando con ellos al mismo tiempo. Programe las citas con sus competidores a la misma hora y haga que todos esperen para verlo.
Dividir y vencer	Si usted está negociando con el equipo del oponente, convenza a un miembro del equipo de la bondad de sus propuestas. Esa persona ayudará a convencer a los demás miembros del equipo.
Desaparecerse/ Hacer tiempo	Dejar la negociación totalmente durante un rato. Regresar cuando las cosas estén mejorando y trate de renegociar entonces. El periodo puede ser largo (diga que saldrá de la ciudad) o corto (vaya al sanitario a pensar).
Inactividad	No dé una respuesta emocional ni verbal al oponente. No responda a su presión o fuerza. Quédese sentado sin hacer nada y con "cara de piedra".
Sea paciente	Si puede darse el lujo de esperar más que el oponente, probablemente obtendrá ganancias sustanciales.
Dividamos la diferencia	La persona que primero sugiera esto será la que menos tenga que perder.
Globo de prueba	Usted revela su decisión posible/probable a través de una fuente supuestamente confiable antes de tomar realmente la decisión. Esto le permitirá probar las reacciones ante su decisión.
Sorpresas	Mantener al oponente en desequilibrio con un cambio repentino y drástico en sus tácticas. Nunca sea predecible; evite que el oponente anticipe sus acciones.

destacar la importancia del trabajo en equipo en sus programas de capacitación, y al mismo tiempo respetar la importancia de la iniciativa individual.[40]

El marketing de relaciones se basa en la premisa de que las cuentas importantes exigen atención enfocada y continua. Los vendedores que trabajan con clientes clave deben hacer algo más que llamar cuando creen que los clientes podrían estar listos para hacer un pedido; deben llamar o presentarse en otras ocasiones, invitar a los clientes a cenar, y hacer sugerencias útiles acerca de su negocio. Es preciso monitorear las cuentas clave, conocer sus problemas, y estar listos para servirlos de diversas maneras.

Cuando se implementa correctamente un programa de marketing de relaciones, la organización comienza a enfocarse tanto en manejar sus clientes como en manejar sus productos. Al mismo tiempo, las empresas deben darse cuenta de que aunque existe una tendencia marcada y justificada hacia el marketing de relaciones, no es eficaz en todas las situaciones. En última instancia, las empresas deben juzgar qué segmentos y qué clientes específicos responderán de forma más rentable al marketing de relaciones. (Si quiere algunas pautas, vea el recuadro de *Profundice en el estudio del marketing*, "Cuándo —y cómo— usar el marketing de relaciones".)

Cronología: El motor y el generador eléctrico se introdujeron en 1832.

PROFUNDICE EN EL ESTUDIO DEL MARKETING

Cuándo —y cómo— usar el marketing de relaciones

Barbara Jackson asegura que el marketing de relaciones no es eficaz en todas las situaciones pero sí es en extremo eficaz en las situaciones correctas. Ella considera que el marketing de transacciones es más apropiado en el caso de clientes que tienen un horizonte de planeación corto y para quienes cambiar de proveedor no implica costos altos, como los compradores de productos uniformes. Un cliente que compra acero puede comprar a uno de varios proveedores de acero y escoger el que le ofrezca los mejores términos. El hecho de que un proveedor de acero haya sido especialmente atento o haya manifestado capacidad de respuesta no implica que se ganará automáticamente el siguiente pedido; sus términos tienen que ser competitivos.

En contraste, las inversiones en marketing de relaciones son muy rentables en el caso de clientes que tienen horizontes de planeación largos y para quienes cambiar de proveedor implica un costo alto, como los compradores de sistemas de automatización de oficinas. Es de suponer que el comprador de un sistema importante investigará cuidadosamente a los diferentes proveedores y escogerá uno del que pueda esperar buen servicio a largo plazo y tecnología de vanguardia. Tanto el cliente como el proveedor invierten mucho dinero y tiempo en la relación. Para el cliente sería costoso y riesgoso cambiar de proveedor, y para el proveedor perder el cliente sería un desastre. El marketing de relaciones produce mayores recompensas con estos clientes, a quienes Jackson llama "clientes perdidos para siempre".

En las condiciones de "perdido para siempre", el reto es diferente para el proveedor interno que para el proveedor externo. La estrategia del proveedor interno es hacer que para el cliente sea difícil cambiar. El proveedor interno desarrolla sistemas que son incompatibles con los productos de la competencia e instala sistemas de pedidos exclusivos que facilitan el control de inventarios y la entrega. El proveedor externo diseña sistemas que son compatibles con el sistema del cliente, son fáciles de instalar y aprender, ahorran al cliente mucho dinero y prometen mejorar con el tiempo.

Anderson y Narus piensan que la decisión entre el marketing de transacciones y el de relaciones no es tanto cuestión del tipo de industria sino de los deseos del cliente específico. Algunos clientes aprecian un paquete con mucho servicio y son fieles a ese proveedor durante mucho tiempo. Otros clientes quieren recortar sus costos y cambian a proveedores que tienen menores costos. En este caso, la empresa puede retener al cliente aceptando reducir el precio, siempre que el cliente esté dispuesto a aceptar menos servicios; o el cliente podría renunciar a la entrega o capacitación gratuitas. Este cliente se trataría con base en transacciones individuales, no con base en la creación de una relación. En tanto la empresa recorte sus propios costos tanto o más que sus precios, el cliente orientado hacia transacciones seguirá siendo rentable.

Fuentes: Barbara Bund Jackson, *Winning and Keeping Industrial Customers: The Dynamics of Customer Relationships* (Lexington, MA: D. C. Heath, 1985); y James C. Anderson y James A. Narus, "Partnering as a Focused Market Strategy", *California Management Review*, primavera de 1991, pp. 95-113.

RESUMEN

1. El personal de ventas actúa como vínculo entre la empresa y sus clientes. El representante de ventas *es* la empresa para muchos de sus clientes, y es el representante el que lleva a la empresa información vital acerca del cliente.
2. El diseño de la fuerza de ventas requiere decisiones en cuanto a objetivos, estrategia, tamaño y compensación. Los objetivos podrían incluir encontrar prospectos, dirigirse a ciertos clientes, comunicar, vender, dar servicio, obtener información y repartir productos. Para determinar la estrategia es preciso escoger la mezcla más eficaz de enfoques de venta. La selección de la estructura de la fuerza de ventas implica dividir los territorios geográficamente, por producto o por mercado (o alguna combinación de estas formas). Para estimar el tamaño que debe tener la fuerza de ventas se requiere estimar la carga de trabajo total y el número de horas de ventas (y por tanto vendedores) que se necesitarán. La compensación de la fuerza de ventas implica determinar los tipos de salarios, comisiones, bonos, cuentas de gastos y prestaciones que se otorgarán, y qué tanto peso debe tener la satisfacción de los clientes en la determinación de la compensación total.
3. El manejo de la fuerza de ventas requiere cinco pasos: (a) reclutar y seleccionar a representantes de ventas; (b) capacitar a los representantes en cuanto a técnicas de ventas y a los productos, políticas y orientación hacia la satisfacción del cliente de la empresa; (c) supervisar la fuerza de ventas, ayudando a los representantes a utilizar su tiempo de forma eficiente; (d) motivar a la fuerza de ventas, equilibrando cuotas, recompensas monetarias y motivadores complementarios; (e) evaluar el desempeño de ventas individual y de grupo.

4. Los vendedores eficaces se capacitan en los métodos de análisis y manejo de clientes, así como en el arte de profesionalismo de ventas. Ningún enfoque es el óptimo en todas las circunstancias, pero casi todos los capacitadores están de acuerdo en que las ventas son un proceso de siete pasos: encontrar y calificar prospectos, preacercamiento, acercamiento, presentación y demostración, superación de objeciones, cierre, y seguimiento y mantenimiento.
5. Otro aspecto de las ventas es la negociación, el arte de encontrar los términos de transacción que satisfagan a ambas partes. Un tercer aspecto es el marketing de relaciones, que se concentra en crear relaciones duraderas y mutuamente benéficas entre las dos partes.

APLICACIONES

CONCEPTOS DEL CAPÍTULO

1. Se ha dicho que toda venta tiene dos partes: la parte desempeñada por el vendedor y la parte desempeñada por su organización. ¿Qué debe proporcionar la empresa al vendedor para ayudarle a incrementar las ventas totales? ¿Qué diferencia hay entre la labor del gerente de ventas y la del representante de ventas?
2. Las organizaciones que logran buenas ventas y utilidades año con año —como Dell Computer, Nordstrom, Merck, Four Seasons (cadena hotelera), Vanguard Group, Wal-Mart, Midwest Express, Hertz, Home Depot, UPS y DuPont— lo hacen en parte porque tienen una buena administración de ventas. Por ejemplo:
   - Dell Computer *rastrea a sus clientes utilizando tecnología de cómputo. Dell ofrece garantías, actualizaciones y apoyo técnico de por vida a los usuarios. Las computadoras ya vienen cargadas con un sistema operativo. La empresa también mantiene programas de capacitación intensivos que ayudan a sus mercadólogos a vender computadoras y tecnología avanzada por telemarketing y correo directo.*
   - Nordstrom *presta una atención intensa y personalizada a los clientes y mantiene una base de datos de compras previa para que sus asociados de ventas puedan ayudar mejor a los clientes con compras futuras. Los clientes son muy leales a Nordstrom.*

   Escoja cualquiera de las tres empresas restantes y prepare un breve informe (tres a cinco páginas) de cómo la buena administración de ventas contribuye a su éxito general.
3. Para cada situación, indique si la fuerza de ventas se debe compensar principalmente con un plan de salario puro o con un plan de comisión pura. Explique su razonamiento en cada caso.
   a. Las obligaciones distintas de las ventas (p. ej., proporcionar servicios técnicos, dedicar tiempo a las relaciones públicas, instalar exhibiciones) son lo más importante.
   b. La tarea de ventas es compleja y requiere un equipo de ventas, como cuando se vende equipo para procesamiento de datos o maquinaria pesada.
   c. El objetivo clave es generar un mayor volumen de ventas consiguiendo cuentas nuevas.
   d. La empresa quiere representantes de ventas muy emprendedores que no necesiten mucha supervisión.
   e. Las ventas tienen un patrón por temporada muy marcado, las ventas son muy altas en algunos periodos y muy bajas en otros.
   f. La meta principal de la empresa es incrementar las ventas que se efectúan en transacciones únicas.
   g. La empresa busca activamente relaciones a largo plazo con sus clientes y excelencia en el servicio a clientes.
   h. La tarea de ventas es tan rutinaria que equivale a tomar pedidos, como en la venta al mayoreo y la venta de productos básicos de consumo.

1. Ford utiliza anuncios como éste, que apareció en la revista *Latina*, para animar a prospectos a que visiten las salas de exposición de sus distribuidores. Ahí los representantes de ventas se hacen cargo, preguntando acerca de las necesidades de los prospectos y comentando las características y beneficios de diversos modelos Ford. ¿Qué tipo de capacitación cree usted que necesiten los representantes de ventas de los distribuidores? ¿Cómo pueden ellos calificar a los prospectos? ¿Por qué es importante que los representantes de ventas de los distribuidores sean hábiles para el seguimiento y el mantenimiento?

Figura 1

2. El anuncio de Xerox que se muestra en la Figura 2 está dirigido a negocios que producen materiales de marketing como folletos a color. Este anuncio sugiere a los lectores interesados llamar a un número sin cargos telefónicos y preguntar por un "especialista en color Xerox". ¿Cuál de los seis tipos de representantes de ventas es probable que sea dicho especialista? ¿Cuáles de las tareas de ventas específicas es probable que ese representante desempeñe?

Figura 2

EL ENFOQUE TECNOLÓGICO

El software para administración automatizada de ventas ayuda a las empresas a incrementar la productividad de sus representantes de ventas e integrar mejor las actividades de ventas con las estrategias de marketing general y corporativa. Entre los líderes en esta tecnología está Trilogy, cuyo software Selling Chain incluye módulos para manejar la compensación de vendedores, contratos, precios, propuestas y otros aspectos del proceso de ventas.

Visite el sitio Web de Trilogy y lea acerca de su software Selling Chain (www.trilogy.com/productos/selling-chain.asp). También haga clic en el botón "SC Commission" (en la columna de productos a la izquierda) para leer acerca de la porción de compensación de los vendedores de este programa, utilizado por los gerentes de ventas de Hewlett-Packard y muchas otras empresas. Con este programa, ¿qué criterios podrían querer usar los gerentes de ventas para evaluar el desempeño de sus representantes? ¿Por qué los gerentes de ventas habrían de querer rastrear tanto la rentabilidad como el volumen de ventas producido por un representante?

MARKETING PARA EL MILENIO

Muchas empresas están utilizando sus sitios Web como herramientas para forjar relaciones duraderas entre los representantes de ventas y sus clientes. Un caso que ilustra esto es el de Texas Instruments, que ha creado un sitio Web sofisticado para apoyar sus ventas de varias líneas de productos, incluidas calculadoras y semiconductores.

Visite el sitio Web de Texas Instruments (www.ti.com/). Haga clic en la política de confidencialidad (en la parte baja de la página) para enterarse de por qué se recaba información acerca de los visitantes. Luego regrese a la página base y haga clic en el botón TI&ME (en la parte superior derecha) para ver cómo los visitantes pueden personalizar lo que ven en el sitio. ¿Qué hace Texas Instruments con la información que obtiene de sus visitantes? ¿Por qué un cliente habría de querer personalizar la página Web? ¿Por qué quiere Texas Instruments que sus clientes creen páginas Web personalizadas? ¿Qué efecto cree usted que esto tenga sobre la relación entre los clientes y sus representantes de ventas?

USTED ES EL MERCADÓLOGO: PLAN DE MARKETING DE SONIC

Muchos mercadólogos —incluidos los de organizaciones con y sin fines de lucro— incluyen las ventas personales en sus planes de marketing. Sin embargo, en vista de lo elevado de los costos de mantener una fuerza de ventas, muchos mercadólogos están sustituyendo algunas visitas de ventas personales por contactos a través del correo y del teléfono.

En Sonic, usted está ayudando a Jane Melody a planear la estrategia de ventas para la línea de equipos de sonido modulares de la empresa. Tómese unos minutos para repasar la situación actual de Sonic y las estrategias de marketing que ya recomendó. Luego conteste las siguientes preguntas acerca del uso que Sonic hará de las ventas personales:

- *¿A quiénes debe visitar la fuerza de ventas de Sonic? ¿Cómo puede la fuerza de ventas apoyar el plan y las metas de marketing de Sonic? ¿Se beneficiaría Sonic del manejo de cuentas importantes?*
- *¿Qué objetivos y cuotas debe fijar Sonic para su fuerza de ventas?*
- *¿Qué tipo de compensación sería el más apropiado para la fuerza de ventas?*
- *¿Qué capacitación debe proporcionar Sonic a sus representantes de ventas nuevos y existentes?*

Una vez que haya contestado estas preguntas, considere sus implicaciones para las metas de marketing generales de Sonic y para su mezcla de marketing. Dependiendo de lo que indique su profesor, incluya sus respuestas y recomendaciones en un plan de marketing por escrito.

1. Vea Rolph Anderson, *Essentials of Personal Selling: The New Professionalism* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1995); y Douglas J. Dalrymple, *Sales Management: Concepts and Cases*, 5a. ed. (Nueva York: John Wiley, 1994).
2. Adaptado de Robert N. McMurry, "The Mystique of Super-Salesmanship", *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1961, p. 114. Vea también William C. Moncrief III, "Selling Activity and Sales Position Taxonomies for Industrial Salesforces", *Journal of Marketing Research*, agosto de 1986, pp. 261-70.
3. Si desea ver estimaciones del costo de las visitas de ventas, vea *Sales Force Compensation* (Chicago: Dartnell's 27th Survey, 1992), y el planificador de presupuestos de 1993 para el gerente de ventas de la revista *Sales & Marketing Management*, 28 de junio de 1993), pp. 3-75.
4. Sarah Lorge, "A Priceless Brand", *Sales & Marketing Management*, octubre de 1998, pp. 102-10.
5. Sanjit Sengupta, Robert E. Krapfel y Michael A. Pusateri, "The Strategic Sales Force", *Marketing Management*, verano de 1997, p. 33.
6. Christopher Power, "Smart Selling: How Companies Are Winning Over Today's Tougher Customer", *Business Week*, 3 de agosto de 1992, pp. 46-48.
7. Ira Sager, "The Few, the True, the Blue", *Business Week*, 30 de mayo de 1994, pp. 124-26; Geoffrey Brewer, "IBM Gets User-Friendly", *Sales & Marketing Management*, julio de 1994, p. 13.
8. Si desea conocer estimaciones de los salarios de los representantes de ventas, vea *Sales & Marketing Management*, octubre de 1998, p. 98.
9. Luis R. Gomez-Mejia, David B. Balkin y Robert L. Cardy, *Managing Human Resources* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1995), pp. 416-18.
10. "What Salespeople Are Paid", *Sales & Marketing Management*, febrero de 1995, pp. 30-31; Power, "Smart Selling", pp. 46-48; William Keenan Jr., ed., *The Sales & Marketing Management Guide to Sales Compensation Planning: Commissions, Bonuses & Beyond* (Chicago: Probus Publishing, 1994).
11. George H. Lucas Jr., A. Parasuraman, Robert A. Davis y Ben M. Enis, "An Empirical Study of Sales Force Turnover", *Journal of Marketing*, julio de 1987, pp. 34-59.
12. Vea Charles Garfield, *Peak Performers: The New Heroes of American Business* (Nueva York: Avon Books, 1986); "What Makes a Supersalesperson?" *Sales & Marketing Management*, 23 de agosto de 1984, p. 86; "What Makes a Top Performer?" Sales & *Marketing Management*, mayo de 1989; y Timothy J. Trow, "The Secret of a Good Hire: Profiling", *Sales & Marketing Management*, mayo de 1990, pp. 44-55.
13. McMurry, "The Mystique of Super-Salesmanship", p. 117.
14. *Ibid.*, p. 118.
15. David Mayer y Herbert M. Greenberg, "What Makes a Good Salesman?" *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1964, pp. 119-25.
16. James M. Comer y Alan J. Dubinsky, *Managing the Successful Sales Force* (Lexington, MA: Lexington Books, 1985), pp. 5-25.
17. De un discurso pronunciado por Donald R. Keough en la 27th Annual Conference of the Super-Market Institute, Chicago, 26-29 de abril de 1964. Vea también Judy Siguaw, Gene Brown y Robert Widing II, "The influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes", *Journal of Marketing Research*, febrero de 1994, pp. 106-16.
18. Robert L. Lindstrom, "Training Hits the Road", *Sales & Marketing Management*, junio de 1995, pp. 10-14.
19. *Sales Force Compensation* (Chicago: Dartnell's 25th Survey, 1989), p. 13.
20. Vea John F. Magee, "Determining the Optimum Allocation of Expenditures for Promotional Effort with Operations Research Methods", en *The Frontiers of Marketing Thought and Science*, ed. Frank M. Bass (Chicago: American Marketing Association, 1958), pp. 140-56.
21. Michael R. W. Bommer, Brian F. O'Neil y Beheruz N. Sethna, "A Methodology for Optimizing Selling Time of Salespersons", *Journal of Marketing Theory and Practice*, primavera de 1994, pp. 61-75.
22. Vea Thomas Blackshear y Richard E. Plank, "The Impact of Adaptive Selling on Sales Effectiveness Within the Pharmaceutical Industry", *Journal of Marketing Theory and Practice*, verano de 1994, pp. 106-25.
23. "Automation Nation", *Marketing Tools*, abril de 1997; Scott Hample, "Made to Order", *Marketing Tools*, agosto de 1997.
24. "Are Salespeople Gaining More Selling Time?" *Sales & Marketing Management*, julio de 1986, p. 29.
25. James A. Narus y James C. Anderson, "Industrial Distributor Selling: The Roles of Outside and Inside Sales", *Industrial Marketing Management* 15 (1986): 55-62.
26. Vea Gilbert A. Churchill, Jr., Neil M. Ford y Orville C. Walker Jr., *Sales Force Management: Planning, Implementation and Control*, 4a. ed. (Homewood, IL: Irwin, 1993). Vea también Jhinuk Chowdhury, "The Motivational Impact of Sales Quotas on Effort", *Journal of Marketing Research*, febrero de 1993, pp. 28-41; Murali K. Mantrala, Prabhakant Sinha y Andris A. Zoltners, "Structuring a Multiproduct Sales Quota-Bonus Plan for a Heterogeneous Sales Force: A Practical Model-Based Approach", *Marketing Science* 13, núm. 2 (1994): 121-44; Wujin Chu, Eitan Gerstner y James D. Hess, "Costs and Benefits of Hard-Sell", *Journal of Marketing Research*, febrero de 1995, pp. 97-102.
27. "What Motivates U.S. Salespeople?" *American Salesman*, febrero de 1994, pp. 25, 30.

28. Kenneth Heim y Vincent Alonzo, "Tis Is What We Want!" *Incentive*, octubre de 1998, pp. 40-49.
29. "A Gift for Rewards", *Sales & Marketing Management*, marzo de 1995, pp. 35-36.
30. Vea Philip M. Posdakoff y Scott B. MacKenzie, "Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness", *Journal of Marketing Research*, agosto de 1994, pp. 351-63.
31. Si desea leer más al respecto, vea Dorothy Cohen, *Legal Issues in Marketing Decision Making* (Cincinnati, OH: South-Western, 1995).
32. Si desea leer un excelente resumen de las habilidades que necesitan hoy los representantes de ventas y gerentes de ventas, vea Rolph Anderson y Bert Rosenbloom, "The World Class Sales Manager: Adapting to Global Megatrends", *Journal of Global Marketing* 5, núm. 4 (1992): 11-22.
33. Parte de la exposición que sigue se basa en W. J. E. Crissy, William H. Cunningham e Isabella C. M. Cunningham, *Selling: The Personal Force in Marketing* (Nueva York: John Wiley, 1977), pp. 119-29.
34. Norton Paley, "Cultivating Customers", *Sales & Marketing Management*, septiembre de 1994, pp. 31-32.
35. "Notebook: Briefcase Full of Views: Johnson and Johnson Uses Virtual Reality to Give Prospects an Inside Look at Its Products", *Marketing Tools*, abril de 1997.
36. Si desea leer más al respecto, vea Howard Raiffa, *The Art and Science of Negotiation* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982); Max H. Bazerman y Margaret A. Neale, *Negotiating Rationally* (Nueva York: Free Press, 1992); James C. Freund, *Smart Negotiating* (Nueva York: Simon & Schuster, 1992); Frank L. Acuff, *How to Negotiate Anything with Anyone Anywhere Around the World* (Nueva York: American Management Association, 1993); y Jehoshua Eliashberg, Gary L. Lilien y Nam Kim, "Searching for Generalizations in Business Marketing Negotiations", *Marketing Science* 14, núm. 3, parte 1 (1995): G47-G60.
37. Vea Donald W. Dobler, *Purchasing and Materials Management*, 5a. ed. (Nueva York: McGraw-Hill, 1990).
38. Esta exposición de la zona de acuerdo se desarrolla plenamente en Raiffa, *Art and Science of Negotiation*.
39. Neil Rackham, *SPIN Selling* (Nueva York: McGraw-Hill, 1988). Vea también su *The SPIN Selling Fieldbook* (Nueva York: McGraw-Hill, 1996); y su libro más reciente, coescrito con John De Vincentis, *Rethinking the Sales Force*, Nueva York: McGraw-Hill, 1996.
40. Vea Frank V. Cespedes, Stephen X. Doyle y Robert J. Freedman, "Teamwork for Today's Selling", *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1989, pp. 44-54, 58. Vea también Cespedes, *Concurrent Marketing: Integrating Product, Sales, and Service* (Boston: Harvard Business School Press, 1995).

Administración del marketing directo y en línea

CAPÍTULO 21

En este capítulo abordaremos las siguientes preguntas:

- ¿Qué beneficios produce el marketing directo?
- ¿Cómo pueden las empresas usar el marketing directo integrado para obtener una ventaja competitiva?
- ¿Cómo apoyan al marketing directo las bases de datos de clientes?
- ¿Qué canales usan quienes hacen marketing directo para llegar a prospectos y clientes individuales?
- ¿Qué oportunidades de marketing ofrecen los canales en línea?
- ¿Qué cuestiones públicas y éticas se suscitan del marketing directo y en línea?

MARKETING *según Kotler*

Una porción cada vez mayor del marketing moderno está pasando del mercado al ciberespacio.

Hoy día, la proliferación de medios permite a muchas más empresas vender sus productos y servicios directamente a los clientes, sin intermediarios. Los medios existentes —impresos y de difusión, catálogos, correo directo y marketing por teléfono— se han complementado con máquinas de fax, correo electrónico, la Internet y los servicios en línea. Las empresas utilizan cada vez más todos estos medios para presentar ofertas directas a los clientes existentes e identificar nuevos prospectos. El marketing directo permite a las empresas dirigir sus ofertas y medir sus resultados con mayor exactitud.

EL CRECIMIENTO Y LOS BENEFICIOS DEL MARKETING DIRECTO

La Direct Marketing Association (DMA) define el *marketing directo* como sigue:

- El ***marketing directo*** es un sistema de marketing interactivo que utiliza uno o más medios publicitarios para lograr una respuesta mensurable y/o una transacción en cualquier lugar.

Esta definición hace hincapié en una respuesta mensurable, que por lo regular es un pedido del cliente. Por tanto, el marketing directo también se conoce como *marketing de pedido directo.*

Hoy día, muchas empresas que hacen marketing directo consideran que esta disciplina tiene un papel más amplio, el de crear una relación a largo plazo con el cliente (*marketing de relaciones directo*).[1] Quienes realizan marketing directo a veces envían tarjetas de cumpleaños, materiales informativos o pequeñas bonificaciones a miembros selectos de su base de clientes. Las líneas aéreas, hoteles y otros negocios forjan relaciones sólidas con sus clientes mediante programas de cliente frecuente y programas de clubs.

EL CRECIMIENTO DEL MARKETING DIRECTO Y LOS NEGOCIOS ELECTRÓNICOS

Las ventas generadas a través de los canales de marketing directo tradicionales (catálogos, correo directo y telemarketing) han estado creciendo rápidamente. Mientras que las ventas al detalle en Estados Unidos crecen cerca del 3% anual, las ventas por catálogo y por correo directo crecieron cerca del 7% en 1997. Estas ventas incluyen las efectuadas en el mercado de consumo (53%), las ventas de negocio a negocio (27%) y la recaudación de fondos por parte de instituciones de beneficencia (20%). Se estima que las ventas por catálogo y por correo directo ascienden a más de $318,000 millones de dólares anuales. Las ventas directas anuales per cápita son de $630 dólares.[2]

El extraordinario crecimiento del marketing directo es resultado de muchos factores. La "desmasificación" del mercado ha dado pie a la aparición de un número creciente de nichos de mercado con preferencias bien definidas. El aumento en los costos de conducir vehículos, el congestionamiento de tránsito, los problemas para estacionarse, la falta de tiempo, la escasez de dependientes para las ventas al detalle y las colas en las cajas registradoras favorecen las compras en casa. Los consumidores aprecian los números telefónicos sin cargo que usan las empresas de marketing directo, los cuales están disponibles las 24 horas del día, los 7 días de la semana, y su compromiso con el servicio a clientes. El crecimiento de la entrega al día siguiente a través de Federal Express, Airborne y UPS ha hecho que ordenar sea rápido y fácil. Además, muchas cadenas de tiendas han dejado de trabajar artículos especializados con bajo volumen de ventas, creando una oportunidad para que las empresas de marketing directo promuevan tales artículos directamente a los compradores interesados. La proliferación de potencia de cómputo costeable y bases de datos de clientes ha permitido a las empresas de marketing directo seleccionar los mejores prospectos para cualquier producto que deseen vender. Cada vez más empresas que venden a negocios están recurriendo al correo directo y el telemarketing como respuesta a los elevados y crecientes costos de llegar a los mercados de negocios empleando la fuerza de ventas.

La comunicación electrónica está teniendo un crecimiento explosivo. En 1997 la población de usuarios de Internet ascendía a 100 millones en todo el mundo, de los cuales 67 millones estaban en Estados Unidos. El tráfico de Internet se está duplicando cada 100 días. Hay más de 1.5 millones de sitios Web. McKinsey & Company estima que las ventas por comercio electrónico podrían ascender a $327,000 millones de dólares para el año 2002.[3] La creación de la "supercarretera de la información" está revolucionando el comercio. Los *negocios electrónicos* son el término general que se aplica a quienes compran y venden empleando

medios electrónicos para investigar, comunicarse y quizá realizar transacciones entre sí. Los *mercados electrónicos* son sitios Web patrocinados que (1) describen los productos y servicios que ofrecen las empresas y (2) permiten a los compradores buscar información, identificar lo que necesitan o quieren, y hacer pedidos utilizando una tarjeta de crédito. Luego, el producto se entrega físicamente (a la casa u oficina del cliente) o electrónicamente (el software se puede bajar a la computadora del cliente.

LOS BENEFICIOS DEL MARKETING DIRECTO

El marketing directo beneficia a los clientes de muchas maneras. Las compras en casa son divertidas, cómodas y sin problemas. Se ahorra tiempo y los consumidores tienen acceso a un surtido más amplio de mercancías. Los clientes pueden comparar precios examinando catálogos de ventas por correo y servicios de compras en línea; pueden ordenar productos para sí mismos o para otros. Los clientes de negocios también se benefician porque se enteran de los productos y servicios que están disponibles sin tener que dedicar tiempo a reunirse con vendedores.

Sports Superstore Online trabajará con Owner's Box de *USA Today*, otro servicio en línea producido por Millennium Sports, para ofrecer tanto servicios de venta al detalle como información deportiva desde el mismo sitio.

Quienes venden también se benefician. Los practicantes de marketing directo pueden comprar una lista de correo que contiene los nombres de casi cualquier grupo: personas zurdas, personas excedidas de peso, millonarios; y pueden personalizar sus mensajes. Según Pierre Passavant: "Almacenaremos cientos... de mensajes en la memoria. Seleccionaremos diez mil familias que posean doce o veinte o cincuenta características específicas y les enviaremos cartas muy individualizadas impresas por láser."[4] Las empresas de marketing directo pueden establecer una relación continua con cada cliente. Los padres de un bebé recién nacido recibirán envíos periódicos que describen ropa nueva, juguetes y otros artículos a medida que el niño crece. La división de alimentos para bebé de Nestlé construye continuamente una base de datos de nuevas madres y les envía seis paquetes personalizados con obsequios y consejos en etapas clave de la vida del bebé.

El marketing directo se puede sincronizar de modo que llegue a los prospectos en el momento correcto, y el material de marketing directo es más leído porque se envía a prospectos más interesados. El marketing directo permite probar medios y mensajes alternos en busca del enfoque con mayor eficacia de costos. El marketing directo también hace que la oferta y la estrategia de la empresa sean menos visibles para los competidores. Por último, los mercadólogos de marketing directo pueden medir las respuestas a sus campañas y decidir cuáles han sido las más rentables.

EL CRECIENTE USO DEL MARKETING DIRECTO INTEGRADO

Aunque el marketing directo y en línea están teniendo un auge, un gran número de empresas los sigue relegando a papeles secundarios dentro de su mezcla de comunicaciones y promoción. Los departamentos de publicidad y de promoción de ventas reciben la mayor parte de los fondos para comunicación y defienden celosamente sus presupuestos. También es posible que la fuerza de ventas vea el marketing directo como una amenaza cuando tiene que ceder los clientes y prospectos más pequeños al personal de correo directo y telemarketing.

Disney está produciendo su propia red de Web, la GO Network, que combina sitios Disney existentes con Infoseek.

No obstante, cada vez más empresas están reconociendo la importancia de integrar sus comunicaciones de marketing. Algunas empresas están nombrando un funcionario responsable de comunicaciones CCO, *chief communications officer*) además de un CIO (*chief information officer*) o funcionario responsable de información. El CCO supervisa a los especialistas en publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y marketing directo y en línea. La meta es establecer el presupuesto de comunicación general correcto y el reparto directo de fondos entre las diferentes herramientas de comunicación. Este movimiento ha recibido los nombres de *comunicaciones de marketing integradas* (CMI), *marketing directo integrado* (MDI) y *maximarketing*.[5]

¿Cómo podemos integrar diferentes herramientas de comunicación en la planeación de campañas? Imaginemos un mercadólogo que usa una sola herramienta en un esfuerzo "de un solo tiro" para llegar a un prospecto y venderle. Un ejemplo de *campaña de un solo vehículo y una sola etapa* es un envío por correo único que ofrece un artículo de cocina. Una *campaña de un solo vehículo y múltiples etapas* implicaría envíos sucesivos al mismo prospecto. Las casas editoras de revistas, por ejemplo, envían unos cuatro avisos de renovación a un hogar antes de darse por vencidos. Un enfoque más potente es la *campaña de múltiples vehículos y múltiples etapas*. Consideremos la secuencia siguiente:

Campaña noticiosa acerca de un producto nuevo → Anuncio pagado con mecanismo de respuesta → Correo directo → Telemarketing de salida → Visita de ventas cara a cara → Comunicación continua

Por ejemplo, Compaq podría lanzar una nueva computadora *laptop* preparando primero artículos noticiosos para estimular el interés. Luego, Compaq podría colocar anuncios de plana completa ofreciendo un folleto gratuito sobre "Cómo comprar una computadora". Después, Compaq enviaría por correo el folleto a quienes respondieron, junto con una oferta de venderles la computadora nueva con un descuento especial antes de que salga a las tiendas de venta al detalle. Supongamos que el 4% de quienes reciben el folleto ordenan la computadora. Luego, el personal de telemarketing llama por teléfono al 96% que no compró, a fin de recordarles la oferta. Supongamos que ahora otro 6% ordena la computadora. A quienes no lo hacen se les ofrece una visita de ventas cara a cara o una demostración en una tienda de venta al detalle local. Incluso si el prospecto no está listo para comprar, hay una comunicación constante.

Los planes para la red de Web de Disney en 2000 incluyen ofertas de películas y televisión.

Ernan Roman dice que el uso de la *compresión de respuestas*, por la cual se despliegan varios medios dentro de un plazo corto muy bien definido, aumenta el alcance y el impacto del mensaje. La idea básica es desplegar una sucesión de mensajes a intervalos precisos con la esperanza de generar ventas y utilidades incrementales que excedan los costos de la campaña. Roman cita una campaña de Citicorp para vender préstamos hipotecarios. En lugar de utilizar sólo "correo más un número 800", Citicorp empleó "correo más cupón más número 800 más telemarketing de salida más anuncios impresos". Aunque la segunda campaña fue más costosa, produjo un incremento del 15% en el número de cuentas nuevas, en comparación con el correo directo solo. Roman concluyó que:

> *Cuando un envío por correo que podría generar una respuesta del 2% por sí solo se complementa con un canal de pedidos de número 800 sin cargos, normalmente vemos que la respuesta aumenta en un 50-125%. Un esfuerzo de telemarketing de salida hábilmente integrado puede producir un incremento de otro 500% en la respuesta. De repente, nuestra respuesta del 2% ha crecido al 13% o más por la adición de canales de marketing interactivo a un envío por correo "ordinario". Los costos de añadir medios a la combinación de medios integrados normalmente son marginales si se dividen entre todos los pedidos, gracias al nivel tan alto de respuesta que se genera... La adición de medios a un programa de marketing incrementa la respuesta total... porque diferentes personas tienden a responder a diferentes estímulos.*[6]

Cronología: La línea de ensamble para producción masiva de Ford apareció más o menos al mismo tiempo que los métodos de "administración científica" de Frederick W. Taylor.

El modelo de Rapp y Collins convierte las técnicas de marketing directo en la fuerza impulsora del proceso de marketing en general.[7] Este modelo recomienda la creación de una base de datos de clientes y propone convertir el marketing directo en un socio pleno del proceso de marketing. El maximarketing consiste en un conjunto exhaustivo de pasos para llegar al prospecto, lograr la venta y desarrollar la relación. Si desea más detalles, vea *Profundice en el estudio del marketing*, "El modelo de 'maximarketing' para el marketing integrado".

Citicorp, AT&T, IBM, Ford y American Airlines han usado marketing directo integrado para crear relaciones rentables con sus clientes a lo largo de los años. Detallistas como Saks Fifth Avenue, Bloomingdale's y Frederick's of Hollywood envían con regularidad catálogos para complementar las ventas en sus tiendas. Las empresas de marketing directo como L. L. Bean, Eddie Bauer, Franklin Mint y The Sharper Image hicieron fortunas en el negocio de marketing directo por correo directo y pedidos telefónicos, y luego abrieron tiendas de venta al detalle después de establecer nombres de marca fuertes como empresas de marketing directo.

BASES DE DATOS DE CLIENTES Y MARKETING INDIRECTO

Don Peppers y Martha Rogers enumeran las principales diferencias entre el marketing masivo y el *marketing uno a uno* (Tabla 21.1).[8] Las empresas que conocen a sus clientes individuales pueden personalizar su producto, oferta, mensaje, método de embarque y método de pago a fin de maximizar el atractivo para los clientes. Las empresas actuales están construyendo bases de datos de clientes:

- Una ***base de datos de clientes*** es una colección organizada de datos exhaustivos acerca de clientes o prospectos individuales que está actualizada, es accesible, y ayuda a realizar actividades de marketing como generación de prospectos, calificación de prospectos, venta de un producto o servicio, o mantenimiento de relaciones con los clientes. El ***marketing de base de datos*** es el proceso de construir, mantener y usar bases de datos de clientes y otras bases de datos (de productos, proveedores, revendedores) para establecer contactos y efectuar transacciones.

PROFUNDICE EN EL ESTUDIO DEL MARKETING

El modelo de "maximarketing" para el marketing integrado

El modelo de maximarketing de Rapp y Collins consta de nueve pasos:

1. La *determinación maximizada de objetivos* requiere que el mercadólogo defina e identifique los mejores prospectos para la oferta. El mercadólogo compra listas de correo o busca en la base de datos de clientes características que indiquen gran interés, capacidad de pago y disposición a comprar. Entre los "mejores clientes" están quienes compran con cierta frecuencia, no devuelven muchos pedidos, no se quejan, y pagan a tiempo. Quienes hacen marketing masivo pueden "ir en busca de prospectos" con anuncios de respuesta directa en medios masivos como la televisión, suplementos de diarios, y tarjetas insertadas en revistas.
2. Los *medios maximizados* llevan a quienes hacen marketing directo a examinar la floreciente variedad de medios y escoger los que hacen posible una comunicación bidireccional cómoda y la medición de los resultados.
3. La *contabilización maximizada* requiere evaluar las campañas con base en su costo por respuesta de prospecto, no en el costo por millar de exposiciones.
4. La *conciencia maximizada* implica buscar mensajes que destaquen sobre la saturación y lleguen al corazón y a la mente de los prospectos mediante anuncios de "cerebro completo" que hagan un llamado a los aspectos racional y emocional de la persona.
5. La *activación maximizada* implica que los anuncios deben producir una compra o al menos elevar los prospectos a una etapa apreciablemente más alta de preparación para comprar. Entre los dispositivos de activación están frases como "Solicite más información" y "El cupón de respuesta debe devolverse antes del 30 de septiembre".
6. La *sinergia maximizada* implica encontrar formas de que la publicidad cumpla con un objetivo doble: por ejemplo, combinar la creación de conciencia con la respuesta directa, promoviendo otros canales de distribución, y compartiendo los costos con otros anunciantes.
7. El *enlace maximizado* requiere vincular la publicidad con la venta concentrándose en los mejores prospectos y gastando una mayor porción del presupuesto total en su conversión.
8. Las *ventas maximizadas* mediante la construcción de bases de datos requieren que el mercadólogo siga haciendo marketing directo a los clientes conocidos mediante ventas cruzadas, modernización, e introducción de nuevos productos. El mercadólogo sigue mejorando la base de datos con más información de clientes y termina con un medio publicitario privado muy rico.
9. La *distribución maximizada* implica crear canales adicionales para llegar a prospectos y clientes; por ejemplo, cuando una empresa de marketing directo abre tiendas de venta al detalle u obtiene espacio de anaquel en tiendas existentes, o cuando un fabricante como General Foods decide vender una marca de café de primera directamente al consumidor.

Fuentes: Resumido de Stan Rapp y Thomas L. Collins, *Maximarketing* (Nueva York: McGraw-Hill, 1987). Vea también su *Beyond Maximarketing: The New Power of Caring and Daring* (Nueva York: McGraw-Hill, 1994), donde se presentan empresas y casos específicos de maximarketing con éxito.

Muchas empresas confunden las listas de correo de clientes con las bases de datos de clientes. Una *lista de correo de clientes* no es más que un conjunto de nombres, direcciones y números telefónicos. Una base de datos de clientes contiene mucha más información. En el marketing de negocios, el perfil de clientes contiene los productos y servicios que el cliente ha comprado; volúmenes, precios y utilidades anteriores; nombres de los miembros del equipo (y sus edades, cumpleaños, aficiones y alimentos favoritos); la situación de los contratos vigentes; una estimación de la participación del proveedor en las compras del cliente; los proveedores competitivos; una evaluación de las fuerzas y debilidades competitivas en la venta y servicio de la cuenta; y las prácticas, patrones y políticas de compra pertinentes. En el marketing de consumo, la base de datos de clientes contiene datos demográficos (edad, ingresos, número de miembros en la familia, cumpleaños), psicográficos (actividades, intereses y opiniones), compras anteriores y otros datos pertinentes acerca de los individuos. Por ejemplo, la empresa de catálogo Fingerhut posee unos 1,400 elementos de información acerca de cada uno de los 30 millones de hogares de su enorme base de datos.

La fabricación actual depende de obreros capacitados que operen herramientas computarizadas. Las líneas de ensamble se han convertido en estaciones de trabajo.

Quienes usan con mayor frecuencia marketing por base de datos son mercadólogos de negocios y detallistas de servicios (hoteles, bancos y aerolíneas). Otros usuarios menos frecuentes son los detallistas de productos empacados (Wal-Mart, Waldenbooks) y las empresas de productos empacados de consumo, aunque algunas (como Quaker Oats, Ralston Purina y Nabisco) han estado experimentando en esta área. Una base de datos de clientes bien desarrollada es un activo exclusivo que puede conferir a la empresa una ventaja competitiva.

Armada con la información de su base de datos, una empresa puede determinar con mucha mayor precisión sus mercados meta, que si realiza marketing masivo, marketing de segmentos o marketing de nichos. La empresa puede identificar grupos pequeños de clientes que reciben ofertas y comunicaciones de marketing. Land's End, por ejemplo, tiene toneladas

TABLA 21.1

Marketing masivo versus marketing uno a uno

Marketing masivo	Marketing uno a uno
Cliente promedio	Cliente individual
Anonimidad de clientes	Perfil de cliente
Producto estándar	Oferta de mercado personalizada
Producción masiva	Producción personalizada
Distribución masiva	Distribución individualizada
Publicidad masiva	Mensaje individualizado
Promoción masiva	Incentivos individualizados
Mensaje unidireccional	Mensajes bidireccionales
Economías de escala	Economías de alcance
Participación de mercado	Participación en los clientes
Todos los clientes	Clientes rentables
Atracción de clientes	Retención de clientes

Fuente: Adaptado de Don Peppers y Martha Rogers, *The One-to-One Future* (Nueva York: Doubleday/Currency, 1993). Vea su sitio Web: www.1to1.com/articles/subscribe.html.

de información acerca de sus clientes y de sus compras anteriores: esto se conoce como *bodega de datos*. Land's End contrató a IBM para usar un conjunto de técnicas llamadas *explotación de datos* que agrupa a sus clientes en segmentos. IBM identificó 5,200 *celdas de mercado* distintas. Una celda de mercado consistía en 850 clientes que habían comprado una camisa azul y una corbata roja. Esto puso sobre aviso a Land's End respecto al posible interés de estos clientes en comprar un saco color azul oscuro, y la empresa les envió una oferta especial. Land's End puede esperar una tasa de respuesta a esta oferta mayor que si la hiciera a un millón de clientes, sin tomar en cuenta sus patrones de compras anteriores.

Predicciones: Es probable que el uso de mano de obra infantil continúe en el nuevo milenio, a pesar de los esfuerzos por erradicar esta práctica.

Según la encuesta anual de prácticas promocionales efectuada por Donnelley Marketing Inc., el 56% de los fabricantes y detallistas ya tienen o están construyendo una base de datos, otro 10% planea hacerlo, y el 85% cree que necesitará marketing por bases de datos para ser competitivo en el nuevo milenio.[9]

Las empresas utilizan sus bases de datos de cuatro maneras:

1. *Para identificar prospectos:* Muchas empresas generan prospectos de ventas anunciando su producto u oferta. Los anuncios generalmente contienen una función de respuesta, como una tarjeta de respuesta comercial o un número telefónico sin cargos. La base de datos se construye a partir de estas respuestas. La empresa explora la base de datos para identificar los mejores prospectos, se pone en contacto con ellos por correo, teléfono o una visita personal, y trata de convertirlos en clientes.
2. *Para decidir qué clientes deberán recibir una oferta dada:* Las empresas establecen criterios que describen el cliente meta ideal para una oferta. Luego, se busca en las bases de datos las personas que más se parecen al tipo ideal. Empresas como The Limited, Federal Express, Bank of America y U S West están creando enormes bodegas de datos que les permiten precisar qué clientes son rentables y cuáles no. Ellas manipulan los datos para comparar la combinación compleja de costos de marketing y servicio que se requiere para conservar a cada cliente individual, con los ingresos que probablemente produzca. He aquí como la empresa de telecomunicaciones U S West lo hace:

■ **U S West** Dos veces al año, U S West explora su lista de clientes en busca de clientes que podrían volverse más rentables. La base de datos de la empresa contiene hasta 200 observaciones acerca de los patrones de llamadas de cada cliente. Al estudiar sus perfiles demográficos, además de la combinación de llamadas locales y de larga distancia, o si el consumidor tiene correo de voz o no, U S West puede estimar lo que podría gastar. Luego, la empresa determina qué tanto del presupuesto probable de telecomunicaciones del cliente ya está captando. Provista

de esos conocimientos, U S West establece un punto de corte respecto a la cantidad que puede gastar en hacer marketing para este cliente.[10]

Al tomar nota de las tasas de respuesta, la empresa puede mejorar la precisión de sus objetivos con el tiempo. Después de una venta, la empresa puede iniciar una serie automática de actividades: una semana después, enviar una nota de agradecimiento; cinco semanas después, enviar una nueva oferta; diez semanas después (si el cliente no ha respondido), llamar por teléfono al cliente y ofrecer un descuento especial.

3. *Para hacer más profunda la lealtad de los clientes:* Las empresas pueden engendrar interés y entusiasmo recordando las preferencias de los clientes; enviando obsequios apropiados, cupones de descuento y material de lectura interesante. He aquí algunos ejemplos:

- **Fingerhut** El hábil uso del marketing por base de datos y la creación de relaciones ha convertido a la empresa de catálogo Fingerhut en uno de los vendedores por correo directo más grandes de Estados Unidos. Su base de datos no sólo está llena de detalles demográficos como edad, estado civil y número de hijos, sino que también contiene información acerca de las aficiones, intereses y cumpleaños de los clientes. En lugar de enviar los mismos catálogos y cartas a todo el mundo, Fingerhut adapta sus ofertas con base en lo que es probable que cada cliente compre, y utiliza su base de datos para forjar relaciones duraderas. Fingerhut se mantiene en contacto continuo con sus clientes a través de promociones regulares y especiales, como sorteos anuales, obsequios, y facturación diferida. Ahora la empresa ha aplicado su marketing por base de datos a sus sitios Web.
- **Mars** Mars es un líder del mercado no sólo en dulces sino también en alimentos para mascotas. En Alemania, Mars ha compilado los nombres de prácticamente todas las familias alemanas que tienen un gato poniéndose en contacto con veterinarios y también anunciando un folleto gratuito intitulado "Cómo cuidar de su gato". Quienes solicitaron el folleto contestaron un cuestionario. Así, Mars conoce el nombre del gato, su edad, y su cumpleaños. Ahora Mars envía una tarjeta de cumpleaños a cada gato de Alemania cada año, junto con una nueva muestra de alimento para gatos o cupones para ahorrar dinero en la compra de marcas Mars. ¿Los dueños de los gatos aprecian esto? ¡Claro que sí!

Cronología: La primera mención escrita de una carrera de caballos se hizo en Inglaterra a fines del siglo XI.

4. *Para reactivar las compras de los clientes:* Las empresas pueden instalar programas de envío automático de correo (*marketing automático*) que envían tarjetas de cumpleaños o aniversario, recordatorios de compras navideñas, o promociones fuera de temporada. La base de datos puede ayudar a la empresa a efectuar ofertas atractivas y oportunas. He aquí un ejemplo:

- **Streamline Inc.** Este servicio de entrega en línea basado en Boston firma contratos con tiendas de comestibles, tiendas de video y tintorerías locales para surtir y entregar pedidos cuando los clientes envían sus listas de compras. Sin embargo, la empresa va un paso más allá: mantiene una base de datos de lo que los clientes compran y cuándo lo hacen. Con base en el comportamiento anterior, el software de Streamline crea un perfil y envía automáticamente recordatorios por correo electrónico cuando sus registros indican que un cliente probablemente ya tiene poco de ciertos artículos. El recordatorio estimula a los usuarios para hacer un nuevo pedido a través de Streamline. El resultado: los clientes de Streamline, que gastan en promedio $6,000 dólares al año, vuelven a comprar el 90% del tiempo.[11]

El marketing por base de datos requiere una inversión considerable. Las empresas deben invertir en hardware de cómputo, software de base de datos, programas analíticos, enlaces de comunicación y personal capacitado. El sistema de bases de datos debe ser amable con el usuario y debe estar disponible para los grupos de marketing clave. Cabe esperar que una base de datos bien manejada produzca ganancias en las ventas que cubran con creces su costo. Royal Caribbean usa su base de datos para ofrecer paquetes de crucero de último momento para llenar todos los camarotes de sus barcos. Un menor número de camarotes vacíos puede maximizar las utilidades de la línea de cruceros.

Sin embargo, muchas cosas pueden salir mal si no se pone cuidado al efectuar marketing por base de datos. En la aseguradora CNA Insurance cinco programadores trabajaron durante nueve meses cargando cinco años de datos de reclamaciones en una computadora, sólo para descubrir que los datos se habían codificado mal. Incluso si los datos se codifican correctamente, es preciso actualizarlos continuamente porque la gente se muda, abandona sus estudios o cambia de intereses.

La intimidad de los clientes es otra preocupación de los mercadólogos por base de datos. Por ejemplo, American Express, considerado desde hace mucho como un líder en cuestiones de confidencialidad, no vende información acerca de transacciones específicas de sus clientes. Sin embargo, AmEx fue blanco de la ira de los consumidores cuando anunció que se asociaría con KnowledgeBase Marketing Inc., lo que habría puesto los datos sobre 175 millones de estadounidenses a disposición de cualquier comerciante que acepta tarjetas AmEx. AmEx canceló la sociedad. America Online, otro blanco de los defensores de la intimidad, desechó un plan para vender los números telefónicos de sus suscriptores.[12]

PRINCIPALES CANALES DE MARKETING DIRECTO

Los especialistas del marketing directo pueden utilizar varios canales para llegar a sus prospectos y clientes. Éstos incluyen ventas cara a cara, correo directo, marketing por catálogo, telemarketing, televisión y otros medios de respuesta directa, marketing en quioscos y canales en línea.

VENTAS CARA A CARA

Cronología: El primer museo público fue el Ashmolean de Oxford, construido en 1683.

La forma original y más antigua del marketing directo es la visita de ventas en el campo. Hoy día la mayor parte de las empresas industriales se apoyan mucho en una fuerza de ventas profesional para localizar prospectos, convertirlos en clientes y hacer crecer sus compras. O bien, las empresas contratan representantes y agentes del fabricante para efectuar la tarea de ventas directas. Además, muchas empresas de productos para consumidor emplean una fuerza de ventas directa: agentes de seguros, corredores de valores, y distribuidores que trabajan para organizaciones de ventas directas como Avon, Amway, Mary Kay y Tupperware.

CORREO DIRECTO

Cronología: Thomas Edison terminó el primer estudio de cine en su laboratorio de West Orange, Nueva Jersey, en 1893.

El marketing por correo directo implica enviar una oferta, anuncio, recordatorio u otra cosa a una persona en una dirección específica. Utilizando listas de correo altamente selectivas, las empresas que hacen marketing directo hacen millones de envíos cada año: cartas, volantes, desplegados y otros "vendedores con alas". Algunas empresas de marketing directo envían por correo cintas de audio y video, CDs y disquetes de computadora a sus prospectos y clientes. La empresa que produce el ejercitador Nordic Track Cardiovascular Exerciser anuncia una videocinta gratuita que muestra los usos del equipo y sus ventajas para la salud. Ford envía un disquete de computadora llamado "Disk Drive Test Drive" a los consumidores que responden a sus anuncios en publicaciones de cómputo. El menú del disquete proporciona especificaciones técnicas y atractivos gráficos de automóviles Ford, además de respuestas a preguntas comunes.

El correo directo es un medio muy popular porque permite seleccionar el mercado meta, se puede personalizar, es flexible, y permite efectuar pruebas tempranas y medir la respuesta. Aunque el costo por millar de personas a las que se llega es más alto que con los medios masivos, las personas a las que se llega son prospectos mucho mejores. Más del 45% de los estadounidenses compraron algo a través de correo directo en 1993. Ese mismo año, las instituciones de beneficiencia recaudaron más de $50,000 millones de dólares por correo directo. La capacidad de un envío de correo directo bien diseñado para obtener aportaciones puede comprobarse en esta campaña en favor de una estación de televisión y radio pública de Indianápolis que estaba en problemas:

- **WFYI-TV (Indianápolis, Indiana)** Los resultados de un par de piezas de apoyo con gráficos impresionantes creados por la agencia publicitaria Young y Laramore para la estación de radio y televisión pública de Indianápolis WFYI rebasaron todas las proyecciones internas. La campaña de capitalización recaudó $3.5 millones de dólares en sus nueve primeros meses, cuando la meta para los cinco primeros años era de $5 millones. Sólo se enviaron por correo 500 piezas, así que el rendimiento medio por pieza fue de $7,000. La agencia se arriesgó al utilizar una estrategia que era brutalmente franca acerca de los problemas financieros de la estación: se usó cartón, sellos de caucho y cinta para ductos en la creación de un envío de introducción. Un televisor plateado, cortado con troquel, ilustraba el mensaje: "En 1969, Indianápolis era la ciudad más grande de Estados Unidos sin una estación

de televisión pública." Uno daba vuelta a la página y leía: "Podría volver a serlo", junto al televisor que se mantenía entero con cinta para ductos. Un folleto de seguimiento ofrecía una cronología de los 18 años de historia de la estación. Arriba de la línea, en negro, se mostraban hitos y logros. Abajo, en rojo, fallos del equipo. Cuando la línea cronológica llegaba a 1996, los gastos se habían convertido en una gran mancha ilegible de tinta roja.[13]

Hasta hace poco, el correo se basaba en papel y lo manejaba el Servicio Postal, los servicios telegráficos, o transportistas de correo comerciales como Federal Express, DHL o Airborne Express. Luego aparecieron tres formas nuevas de entrega de correo:

Cronología: Cuando entró en vigor el Calendario Gregoriano en 1582, la gente se acostó el 4 de octubre y se despertó el 15 de octubre.

1. *Correo por fax:* Las máquinas de fax permiten a una parte enviar un mensaje escrito en papel a otra parte por línea telefónica. Las computadoras actuales también pueden actuar como máquinas de fax. El correo por fax se puede enviar y recibir casi instantáneamente. Los mercadólogos han comenzado a enviar correo por fax para anunciar ofertas, rebajas y eventos a prospectos y clientes. Ahora se pueden obtener los números de fax de empresas e individuos a través de directorios publicados.
2. *Correo electrónico:* El correo electrónico (o *e-mail*) permite a los usuarios enviar un mensaje o un archivo de una computadora directamente a otra. El mensaje llega de forma casi instantánea pero se almacena hasta que el destinatario enciende su computadora. Los mercadólogos están comenzando a enviar anuncios de rebajas, ofertas y otros mensajes a direcciones de correo electrónico; a veces a unos cuantos individuos y a veces a grandes grupos.
3. *Correo de voz:* El correo de voz es un sistema para recibir y almacenar mensajes orales en una dirección telefónica. Las empresas telefónicas venden este servicio como sustituto de las contestadoras. Algunos mercadólogos han instalado programas que marcan muchos números telefónicos y dejan el mensaje de ventas en los buzones de voz de los destinatarios.

Al construir una campaña de correo directo eficaz, los especialistas de marketing directo deben decidir cuáles son sus objetivos, mercados meta y prospectos, elementos de oferta, formas de probar la campaña y medidas del éxito de la campaña.

Objetivos

Casi todas las empresas que hacen marketing directo esperan recibir un pedido de los prospectos. El éxito de una campaña se juzga por la tasa de respuesta. Una tasa de pedido-respuesta del 2% normalmente se considera buena, aunque esta cifra varía dependiendo de la categoría de productos y del precio.

El correo directo tiene también otros objetivos, como encontrar prospectos, fortalecer relaciones con los clientes e informar y educar a los clientes para ofertas posteriores.

Mercados meta y prospectos

Los mercadólogos de marketing directo necesitan identificar las características de los prospectos y clientes que son más capaces y están más dispuestos y listos para comprar. Bob Stone recomienda aplicar la fórmula R-F-M (*reciente, frecuente, cantidad monetaria*) para calificar y seleccionar clientes: los mejores clientes meta son los que compraron más recientemente, los que compran con frecuencia y los que gastan más. Se establecen puntos para los distintos niveles de R-F-M, y se califica a cada cliente. Cuanto mayor el puntaje, más atractivo será el cliente.[14]

En una encuesta realizada en 1999 entre 125 detallistas tradicionales, Ernst & Young descubrieron que el 76% de los encuestados estaba vendiendo en la World Wide Web o lo haría pronto, un incremento del 40% respecto al año anterior.

Los prospectos también se pueden identificar con base en variables como edad, sexo, ingresos, instrucción, y compras por correo anteriores. Algunas ocasiones son un buen punto de partida para la segmentación. Quienes acaban de ser padres suelen comprar ropa para bebés y juguetes para bebés; quienes inician sus estudios universitarios compran computadoras y televisores pequeños; los recién casados buscan vivienda, muebles, aparatos domésticos y préstamos bancarios. Otra variable de segmentación útil son los grupos de estilo de vida de los consumidores, como aficionados a la computación, aficionados a la cocina, y aficionados al aire libre. En el caso de los mercados de negocios, Dun & Bradstreet opera un servicio de información que proporciona abundantes datos.

En el marketing directo de negocio a negocio, el "prospecto" muchas veces no es un individuo sino un grupo de personas o un comité que incluye tanto tomadores de decisiones como personas que influyen en las decisiones. Vea el *Memorándum de marketing*, "Si su cliente es un comité . . .", donde se dan consejos para preparar una campaña de correo directo dirigida a compradores de negocios.

MEMORÁNDUM de marketing

Si su cliente es un comité . . .

Una de las muchas ventajas del marketing de base de datos y del correo directo es que permiten adaptar el formato, la oferta y los mensajes de venta a los públicos meta. Quienes hacen marketing de negocios pueden crear una serie de envíos interrelacionados y de refuerzo a quienes toman las decisiones de negocios y a quienes influyen en esas decisiones. He aquí algunos consejos para tener más éxito al vender a un "cliente por comité":

- Al crear envíos para generación de prospectos y de seguimiento, recuerde que casi todos los envíos de negocios se depuran una, dos y hasta más veces antes de llegar al público meta. Redacte y diseñe sus envíos teniendo esto presente.
- Planee y presupueste una serie de envíos a cada uno de los miembros de su cliente por comité. El momento y el número de exposiciones son cruciales para llegar a estos públicos. Cuanto más se "considere" la compra, más tiempo tendrá que permanecer usted frente al cliente mediante contactos repetidos.
- Siempre que sea posible, dirija sus envíos a individuos por nombre y puesto. El uso del puesto ayuda al depurador del correo de la oficina destino a redirigir su envío si el individuo al que va dirigido ya no ocupa ese puesto.
- No utilice necesariamente el mismo formato y tamaño para llegar a todos sus públicos meta. Un sobre de aspecto más caro podría llegar al presidente o CEO, pero podría ser igualmente eficaz usar un formato menos caro y menos personal para llegar a otras personas que influyen en la decisión.

(continúa)

Una vez definido el mercado meta, el mercadólogo directo necesita obtener nombres específicos. Aquí es donde entran en juego la adquisición de listas de correo y la elaboración de listas de correo y bases de datos. Los mejores prospectos de la empresa son clientes que han comprado sus productos en el pasado. Se pueden obtener nombres adicionales anunciando alguna oferta gratuita. El mercadólogo directo también puede comprar listas de nombres a los corredores de listas. Sin embargo, tales listas a menudo tienen problemas, como duplicación de nombres, datos incompletos, y direcciones obsoletas. Las mejores listas incluyen superposiciones de información demográfica y psicográfica. Los especialistas de marketing directo por lo regular compran y prueban una muestra antes de comprar más nombres de la misma lista.

Elementos de la oferta

Nash considera que la estrategia de oferta consta de cinco elementos: el producto, la oferta, el medio, el método de distribución y la estrategia creativa.[15] Por fortuna, todos estos elementos pueden probarse.

Además de estos elementos, el mercadólogo de correo directo tiene que tomar decisiones respecto a cinco componentes del envío en sí: el sobre exterior, la carta de ventas, la circular, el formato de respuesta, y el sobre de respuesta. He aquí algunos hallazgos:

- El sobre exterior es más eficaz si contiene una ilustración, de preferencia a color, o una razón atractiva para abrir el sobre, como el anuncio de un concurso, bonificación o beneficio. Los sobres son más eficaces si contienen un sello postal conmemorativo, si la dirección está mecanografiada o escrita a mano, y si el sobre tiene un tamaño o forma diferente de los sobres estándar. La revista *Harper's* tiene fama de usar carnadas provocativas en sus sobres: "Adentro: el plan secreto del gobierno para nacionalizar su banco. Cuestionario de citas para solteros cristianos. El mundo según Oliver North. Cómo Wall Street planea sacar provecho al SIDA." Otros sobres utilizan "fascinaciones", como las llamaba el finado Mel Martin, redactor de mensajes publicitarios de Boardroom Inc. Encabezados sugerentes como los siguientes funcionaron año tras año en los sobres de las promociones de Boardroom Inc.: "Lo que las empresas de tarjetas de crédito no le dicen", o "Lo que nunca debe comer en un avión".[16]
- La carta de ventas debe llevar un saludo personal y comenzar con un encabezado en negritas. La carta debe imprimirse en papel de buena calidad y ser breve. Las cartas escritas por computadora suelen tener mejor desempeño que las impresas, y la presencia de una posdata ingeniosa eleva la tasa de respuesta, lo mismo que la firma de alguien que ocupa un puesto importante.
- En la mayor parte de los casos, una circular colorida que acompaña a la carta eleva la tasa de respuesta en más de su costo.
- Se obtienen mejores resultados cuando el formato de respuesta incluye un número telefónico sin cargos y contiene un talón de recibo perforado y una garantía de satisfacción.
- La inclusión de un sobre de respuesta que incluye franqueo incrementa drásticamente la tasa de respuesta.

Prueba de elementos

Una de las grandes ventajas del marketing directo es la capacidad para probar, en condiciones reales del mercado, la eficacia de los diferentes elementos de una estrategia de oferta, como características del producto, texto del mensaje, precios, medios, o listas de correo.

Quienes hacen marketing directo deben recordar que las tasas de respuesta por lo regular subestiman el impacto a largo plazo de una campaña. Supongamos que sólo el 2% de quienes reciben un envío de correo directo que anuncia maletas Samsonite hace un pedido. Un porcentaje mucho más alto adquirió conciencia del producto (el correo directo tiene muchos lectores), y algún porcentaje se formó una intención de comprar en alguna fecha futura (sea por correo o en una tienda). Además, algunos de ellos podrían mencionar las maletas Samsonite a terceros como resultado del envío. A fin de obtener una estimación más completa del impacto de la promoción, algunas empresas están midiendo el impacto del marketing directo sobre la conciencia, la intención de comprar, y la recomendación verbal.

Medición del éxito de la campaña: valor de por vida

Al sumar los costos de la campaña planeada, el mercadólogo directo puede determinar con antelación la tasa de respuesta que se requiere para salir a mano. Esta tasa debe ser neta

respecto a la mercancía devuelta y a las deudas no pagadas. La mercancía devuelta puede dar al traste con una campaña que por lo demás hubiera sido eficaz. El mercadólogo directo necesita analizar las principales causas de la devolución de mercancía (embarque tardío, mercancía defectuosa, daños en tránsito, diferencias respecto a lo anunciado, surtido incorrecto de pedidos).

Mediante un análisis cuidadoso de campañas anteriores, los mercadólogos directos pueden mejorar constantemente su desempeño. Incluso cuando una campaña específica no sale a mano, puede ser rentable. Consideremos la siguiente situación:

> Supongamos que una organización gasta $10,000 en una campaña para atraer nuevos miembros y atrae a 100 de ellos, cada uno de los cuales paga una cuota anual de $70. Al parecer, la campaña ha perdido $3,000 ($10,000 − $7,000). Pero si el 80% de los nuevos miembros renueva su membresía en el segundo año, la organización recibirá otros $5,600 sin esfuerzo adicional. Ahora se ha conseguido $12,600 ($7,000 + $5,600) con una inversión de $10,000. Para determinar la tasa de equilibrio a largo plazo es necesario conocer el porcentaje de miembros que renueva cada año, y el número de años que renueva.

Este ejemplo ilustra el concepto de *valor de por vida del cliente*, que examinamos por primera vez en el capítulo 2.[17] El valor definitivo de un cliente no se puede estimar con base en la respuesta de compra a un envío específico. Más bien, el valor de por vida de un cliente es la utilidad esperada que se obtiene en todas las compras futuras después de restar los costos de adquisición y mantenimiento de clientes. Para un cliente representativo, se calcula la longevidad promedio del cliente, los gastos anuales promedio del cliente, y el margen bruto promedio, menos el costo promedio de adquisición y mantenimiento de un cliente (debidamente descontado por el costo de oportunidad del dinero). Data Consult asegura que puede estimar el valor de por vida esperado de un cliente con sólo tres o cuatro transacciones. Esta información permite a los mercadólogos ajustar la naturaleza y la frecuencia de las comunicaciones.

Después de evaluar el valor de por vida de los clientes, la empresa puede concentrar sus labores de comunicación en los clientes más atractivos. Estas labores incluyen el envío de comunicaciones que no "venden" nada sino que sólo mantienen el interés en la empresa y en sus productos. Tales comunicaciones podrían incluir boletines gratuitos y folletos, que fortalecen la relación con el cliente.

(continuación)

- Diga a su cliente por comité que se está comunicando con otros miembros de la organización.
- Haga que quienes influyen en la decisión se sientan importantes. Ellos pueden ser sus mejores partidarios.
- Al comunicarse con diferentes públicos, asegúrese de anticipar —y tomar en cuenta— sus objetivos y objeciones individuales para la compra.
- Cuando su base de datos o su lista de correo no puede ayudarle a llegar a todas las personas clave, pida ayuda. Solicite al individuo al que se está dirigiendo que pase la información a la persona o personas correctas. Tal vez sea conveniente incluir un sobre aparte con una etiqueta de ruteo y un mensaje de ventas adaptado al público que lo recibirá.
- Al efectuar un envío para generación de prospectos, asegúrese de preguntar los nombres y puestos de quienes podrían estar interesados y participar en la decisión de compra. Introduzca esta información en su base de datos y asegúrese de comunicarse con esas personas de alguna manera.
- Aunque parece mucho trabajo (y mucho gasto) redactar diferentes versiones de la misma carta y crear diferentes ofertas, la recompensa es grande. Por ejemplo, aunque quien toma la decisión final podría estar interesado en que se calcule el tiempo de recuperación de la inversión, otros seguramente estarán más interesados en los beneficios cotidianos como seguridad, comodidad y ahorro de tiempo. Adapte su oferta a sus objetivos.

Fuente: Adaptado de Pat Friesen, "When Your Customer Is a Committee ...", *Target Marketing*, agosto de 1998, p. 40.

MARKETING POR CATÁLOGO

Se efectúa marketing por catálogo cuando las empresas envían por correo uno o más catálogos de productos a domicilios selectos. Se podrían enviar catálogos de *mercancía de línea completa*, catálogos de *especialidades para consumidor*, y catálogos *de negocios*, por lo regular en forma impresa pero también a veces como CDs, videos o en línea. JCPenney y Spiegel envían catálogos de mercancía general. Saks Fifth Avenue envía catálogos de ropa de especialidad el mercado de la clase media superior. A través de sus catálogos, Avon vende cosméticos, W. R. Grace vende queso, e IKEA vende muebles. Miles de negocios pequeños publican catálogos de especialidad. Los negocios grandes como Grainger, Merck y otros envían catálogos a prospectos y clientes de negocios.

Los catálogos son un negocio enorme: la industria, con ventas de $87,000 millones de dólares, ha crecido en un 8% anual entre 1993 y 1998. Aunque nadie sabe exactamente cuántos catálogos nuevos para consumidor se introducen cada año, ejecutivos de la industria calculan que entre 1996 y 1998 se introdujeron entre 200 y 300. La Direct Marketing Association estima que actualmente hay hasta 10,000 catálogos de pedido por correo de todos tipos. Una persona que compra a menudo a través de catálogos fácilmente puede recibir 70 catálogos en una sola semana durante la temporada navideña. Sin embargo, el número de catálogos que llegan a los buzones de la gente no son la única medida del crecimiento de este negocio. Las empresas de catálogo han recibido un gran impulso gracias a la Internet: cerca de las tres cuartas partes de esas empresas presentan mercancías y toman pedidos por Internet. El sitio Web de Land's End, que hizo su debut en 1995, ahora recibe 180,000 mensajes de correo electrónico pidiendo información cada año, lo que rebasa la respuesta a los catálogos impresos enviados por correo.[18]

El éxito de un negocio de catálogo depende de la capacidad de la empresa para manejar sus listas de clientes con mucho cuidado para que haya muy poca duplicidad y muy pocas deudas no pagadas, para controlar minuciosamente sus inventarios, para ofrecer mercancía de calidad de modo que las devoluciones sean poco comunes, y para proyectar una

imagen distintiva. Algunas empresas distinguen sus catálogos añadiendo aspectos literarios o de información, enviando muestras de materiales, operando una línea directa especial para contestar preguntas, enviando obsequios a los mejores clientes, y donando un porcentaje de sus utilidades a causas meritorias. El contenido editorial de los catálogos de Land's End, basada en Wisconsin, ciertamente la ha distinguido de sus competidores.

■ **Land's End** En 1985 la empresa comenzó a añadir ensayos y relatos informativos de escritores famosos como Garrison Keillor y David Mamet con el fin de retener a más clientes con nivel educativo alto. El estilo de "revistálogo" (revista y catálogo) resultante crea espectativa por la llegada del siguiente catálogo y ayuda a distinguir el catálogo de la multitud de otros envíos que saturan los buzones de los clientes, sobre todo durante la época navideña. El texto de los catálogos de Land's End también se distingue por su atención exhaustiva a los detalles de los productos. "Cuanto más sepan los clientes acerca del producto que están comprando, mejor para Land's End", dice el director creativo de la empresa.[19]

El desfile anual de modas de Victoria's Secret en febrero de 1999 atrajo a 750,000 visitantes al sitio Web de la empresa.

Además, algunas casas de catálogo (Neiman-Marcus, Spiegel) envían por correo videocatálogos a sus mejores clientes y prospectos, o colocan su catálogo en la Internet, y así ahorran mucho en costos de impresión y franqueo.[20]

Los consumidores globales de Asia y Europa también están contagiándose de la locura de los catálogos. En los años noventa, empresas de catálogo estadounidenses como L. L. Bean, Land's End, Eddie Bauer y Patagonia comenzaron a establecer operaciones en Japón, y han tenido mucho éxito. En unos cuantos años los catálogos extranjeros —principalmente de Estados Unidos y unos cuantos de Europa— han acaparado el 5% del mercado japonés de catálogos para pedido por correo, que tuvo ventas de $20,000 millones de dólares. Hasta el 90% de las ventas internacionales de L. L. Bean provienen de Japón. Una razón porque las empresas estadounidenses han prosperado en Japón es que ofrecen mercancía de alta calidad dirigida a grupos específicos. Durante décadas los consumidores japoneses rehuyeron los catálogos japoneses porque eran una revoltura de todo tipo de productos, desde vestidos y collares baratos hasta pañales y alimento para perros. Además, los catálogos estadounidenses a menudo incluyen otras dos características poco comunes en Japón: una garantía de por vida, sin preguntas, y fotografías de modelos cotizadas.

Las empresas de catálogo para consumidores como Tiffany & Co., Patagonia, Eddie Bauer y Land's End también están incursionando en Europa. Quienes hacen marketing de negocios también están logrando avances. Las ventas a mercados no estadounidenses (principalmente europeos) han hecho que aumenten las ganancias de la empresa de productos para oficina Viking Office Products; del vendedor por catálogo de equipo de cómputo y redes Black Box Corporation; y del distribuidor de productos médicos, dentales y veterinarios Henry Schein. La expansión internacional de Viking representó el 62% del crecimiento de las ventas de la empresa en el primer trimestre de 1997, mientras que sus ingresos estadounidenses sólo crecieron en un 8%. Viking ha tenido éxito en Europa porque, a diferencia de Estados Unidos, Europa tiene menos supertiendas y es muy receptiva a los pedidos por correo. Black Box debe gran parte de su crecimiento internacional a sus políticas de servicio a clientes, que nadie en Europa puede igualar. La empresa, que ahora opera en casi 80 países, proporciona apoyo técnico, embarca el 89% de los pedidos el mismo día en que se colocan, y ofrece garantías extendidas, de dos años a toda la vida, en sus productos.[21]

Según Forrester Research, entre los 25 sitios Web de venta al detalle más visitados en diciembre de 1998, sólo Barnes & Noble y Macy's son detallistas tradicionales.

Desde luego, al colocar sus catálogos enteros en línea y en la Internet, las empresas de catálogo tienen un mayor acceso a los consumidores globales, además de que ahorran mucho en costos de impresión y franqueo, y ofrecen algunos servicios únicos. Aunque el catálogo en línea de Eddie Bauer todavía no sustituye a su catálogo impreso, la versión en línea ofrece a los clientes la posibilidad de "probarse" la ropa.

■ **Eddie Bauer Inc.** En su más reciente intento por fortalecer su marca en la Internet, el fabricante de ropa *casual* Eddie Bauer, basado en Seattle, está permitiendo a los clientes entrar en un "vestidor virtual". Aunque quienes visitan Eddiebauer.com encuentran los mismos productos básicos de caqui, mezclilla y estambre que encuentran en los catálogos y tiendas del detallista, el sitio es algo más que un volante de ventas electrónico. Si los clientes quieren ver cómo se ve un suéter navideño con un pantalón caqui, o quieren probar un saco deportivo con pantalones a cuadros, pueden arrastrar los artículos con el ratón para ver cómo se ven juntos. Puesto que la mitad de los consumidores que visitan el sitio Web nunca han comprado antes en Eddie Bauer, su experiencia en línea es un importante primer contacto con la empresa. El vestidor virtual y otros servicios especiales aseguran que el primer contacto sea memorable.[22]

El portal de Eddie Bauer en Internet: Los clientes pueden "probarse" ropa en un vestidor virtual.

TELEMARKETING

El término *telemarketing* describe el uso de operadores telefónicos para atraer clientes nuevos, para ponerse en contacto con clientes existentes, para determinar los niveles de satisfacción o para tomar pedidos. En el caso de la toma de pedidos rutinaria, el término empleado es *televentas*. Muchos clientes ordenan con regularidad bienes y servicios por teléfono. Un fenómeno reciente es la *banca en casa*. First Direct, establecido en 1989 por el banco Midland Bank de Gran Bretaña, opera totalmente por teléfono (aunque últimamente ha añadido también canales de fax e Internet) y no tiene sucursales ni presencia física. Con 850,000 clientes y la adición de 12,500 nuevos clientes cada mes, Midland representa el futuro de la industria financiera.[23]

El telemarketing se ha convertido en una importante herramienta de marketing directo. En 1998, las empresas de telemarketing vendieron productos y servicios por $482,000 millones de dólares a consumidores y negocios. Un hogar típico recibe 19 llamadas de telemarketing al año y hace 16 llamadas para colocar pedidos.

Hacia el milenio: Forrester Research predice que la participación de la World Wide Web en las ventas al detalle crecerá del 1% en 1998 al 6% en 2003.

Algunos sistemas de telemarketing están totalmente automatizados. Los dispositivos de marcado automático y reproducción de mensajes grabados (ADRMP, por sus siglas en inglés) pueden marcar números, reproducir un mensaje publicitario activado por voz, y tomar pedidos de clientes interesados en un dispositivo contestador o remitiendo la llamada a un operador.

El uso de telemarketing es cada vez más frecuente para vender tanto a consumidores como a negocios. La empresa de bicicletas Raleigh Bicycles usa telemarketing para reducir el nivel de ventas personales que necesita para mantenerse en contacto con sus distribuidores. En el primer año, los costos de viaje de su fuerza de ventas se redujo en un 50% y las ventas en un solo trimestre subieron un 34%. El telemarketing, al mejorar con el uso de videófonos, sustituirá cada vez más, aunque nunca eliminará, a las visitas de ventas de campo, más costosas. Un número creciente de vendedores ha logrado ventas de decenas y centenas de miles de dólares sin llegar a conocer al cliente cara a cara. A medida que los vendedores y compradores se sientan más cómodos con el comercio electrónico, los costos por viajes se reducirán.

Un telemarketing eficaz depende de escoger el personal correcto, capacitarlo bien y ofrecer incentivos para el desempeño. El personal de telemarketing debe tener voz agradable y

proyectar entusiasmo. Las mujeres son más eficaces que los hombres para vender muchos productos. El personal de telemarketing debe capacitarse inicialmente con un guión y luego recurrir más a la improvisación. Es preciso saber cuándo terminar la conversación si el prospecto no parece bueno. La llamada debe hacerse a la hora correcta, que es ya entrada la mañana y en la tarde, si se quiere llegar a prospectos de negocios, y en la noche entre las 7 y las 9 P.M., si se quiere llegar a los hogares. El supervisor de telemarketing puede estimular el entusiasmo ofreciendo premios al primero que consiga un pedido o al que más venda. En vista de los problemas de confidencialidad y del mayor costo por contacto, un aspecto crítico es la selección precisa de listas.

OTROS MEDIOS PARA EL MARKETING DE RESPUESTA DIRECTA

Los detallistas que tienen éxito en la Web siguen la "regla de los tres clics", según la cual el comprador puede llegar al producto con sólo tres clics del ratón.

Los mercadólogos directos utilizan todos los medios principales para presentar ofertas directas a los compradores potenciales. Los diarios y revistas publican abundantes anuncios que ofrecen libros, ropa, aparatos, vacaciones y otros bienes y servicios que las personas pueden ordenar marcando un número telefónico sin cargo. Los anuncios de radio presentan ofertas al auditorio las 24 horas del día. Los mercadólogos directos utilizan la televisión de tres maneras para promover las ventas directas:

1. *Publicidad de respuesta directa:* Un ejemplo clásico es la campaña publicitaria de Dial Media para vender cuchillos Ginsu, que operó durante siete años y vendió casi 3 millones de juegos de cuchillos con un importe de más de $40 millones de dólares. Algunas empresas preparan *infomerciales* de 30 y 60 minutos, que semejan documentales (cuyo tema es dejar de fumar, curar la calvicie, perder peso, etc.), presentan testimonios de usuarios satisfechos del producto o servicio, e incluyen un número sin cargo para hacer un pedido u obtener información adicional. Chrysler desarrolló "Chrysler Showcase", un infomercial de 30 minutos que destacaba la herencia de marca de la empresa y el diseño exterior, desempeño, manejo y características superiores de los nuevos modelos Chrysler 300M, LHS y Concorde. Este infomercial se exhibió en redes de cable nacionales de Estados Unidos y también en SkyTV de United Airlines. Los infomerciales son más rentables de lo que la mayoría de la gente cree y son muy buenos para vender artículos caros. Se comparte la descripción y los beneficios del producto con millones de prospectos adicionales con un costo por prospecto o un costo por pedido que por lo regular iguala o mejora el del correo directo y los anuncios impresos. Se calcula que en 1998 los infomerciales generaron ventas por $1,500 millones de dólares, y han generado hasta $120 millones en ventas en sólo un año; y de dos a cinco veces más, si el producto también está disponible en tiendas de venta al detalle.[24]

En Wall Street se está apostando a que los detallistas del ciberespacio que llegaron primero ahí y lo hicieron correctamente dominarán las ventas en Web durante el futuro previsible.

2. *Canales de compras en casa:* Algunos canales de televisión están dedicados a la venta de bienes y servicios. La Home Shopping Network (HSN), que transmite las 24 horas del día, ofrece precios rebajados en productos como alhajas, lámparas, muñecas coleccionables y herramientas eléctricas. Los televidentes colocan sus pedidos llamando a un número telefónico sin cargos y reciben su compra en menos de 48 horas. En 1993, más de 22 millones de adultos vieron programas de compras en casa, y cerca de 13 millones compraron artículos en un programa de este tipo.
3. *Videotexto y televisión interactiva:* Aquí el televisor del consumidor se conecta al catálogo de un proveedor por cable o líneas telefónicas. Los consumidores pueden colocar pedidos utilizando un teclado especial conectado al sistema. Se están efectuando muchas investigaciones para combinar los televisores, teléfonos y computadoras para crear una televisión interactiva.

MARKETING EN QUIOSCOS

Algunas empresas han diseñado "máquinas para hacer pedidos" llamadas *quioscos* (en contraste con las máquinas expendedoras, que entregan inmediatamente los productos) y las han colocado en tiendas, aeropuertos y otros lugares. La Florsheim Shoe Company incluye una máquina en varias de sus zapaterías, en la que el cliente puede indicar el tipo de zapato que desea (de vestir, deportivo), junto con el color y la talla. En la pantalla aparecen fotografías de zapatos Florsheim que se ajustan a los criterios indicados. Si un zapato específico no está disponible en la tienda, el cliente puede marcar un teléfono anexo y digitar un número de tarjeta de crédito y una dirección en la que se deben entregar los zapatos.

MARKETING EN EL SIGLO XXI: COMERCIO ELECTRÓNICO

Los canales de marketing directo más reciente son canales electrónicos. El término *comercio electrónico* (*e-commerce*) describe una amplia variedad de plataformas electrónicas, como el envío de órdenes de compra a proveedores mediante intercambio electrónico de datos (EDI); el uso de fax y correo electrónico para efectuar transacciones; el uso de cajeros automáticos, puntos de venta de transferencia electrónica de fondos (EFTPOS) y tarjetas inteligentes para facilitar el pago y obtener efectivo digital; y el uso de Internet y servicios en línea. Todo esto implica efectuar negocios en un "espacio de mercado", no en un "mercado" físico.[25]

Problema de comercio electrónico: ¿Qué hay con los clientes que visitan un sitio Web pero luego compran el producto en una tienda?

Los cimientos de los negocios electrónicos son dos fenómenos: la *digitalización* y la *conectividad*. La digitalización consiste en convertir texto, datos, sonidos e imágenes en una corriente de "bits" que se pueden transmitir con una rapidez asombrosa de un lugar a otro. La conectividad implica la creación de redes y expresa el hecho de que gran parte de los negocios del mundo se efectúan a través de redes que conectan a personas y empresas. Estas redes se llaman *intrarredes* cuando conectan personas dentro de una empresa; *extrarredes* cuando conectan una empresa con sus proveedores y clientes; e Internet cuando conectan a los usuarios con una gigantesca "autopista de información".

Las compras que más comúnmente efectúan los consumidores por Internet son de hardware y software de cómputo, pasajes aéreos, libros y música. También hay un creciente comercio electrónico en alimentos, flores, vino, ropa y aparatos electrónicos. Las transacciones de negocios por Internet tienen un volumen mucho mayor y cubren una variedad más amplia de bienes y servicios. La magnitud de las transacciones financieras por Internet (compraventa de acciones, banco en casa, ventas de seguros) está teniendo un crecimiento considerable. Forrester Research Inc. predice que el comercio electrónico crecerá a $327,000 millones de dólares para el año 2002.[26] Aquí nos concentraremos en los canales de comercio electrónico, que son de dos tipos:

1. *Canales comerciales:* Diversas empresas ofrecen información y servicios de marketing en línea a los que pueden acceder quienes se han inscrito al servicio y pagan una cuota mensual. El proveedor de servicios en línea más conocido, y el Goliat de la industria de los servicios en línea, es America Online, con cerca de 14 millones de suscriptores. Microsoft Network (MSN) y Prodigy están muy rezagados respecto a AOL, con 2.45 millones y 1 millón de suscriptores, respectivamente.[27] Estos canales proporcionan información (noticias, bibliotecas, educación, viajes, deportes, referencia), entretenimiento (juegos y diversiones), servicios de compras, oportunidades de dialogar (tableros de boletines, foros, cuartos de conversación) y correo electrónico.
2. *La Internet:* La Internet es una maraña global de redes de computadoras que ha hecho posible la comunicación global instantánea y descentralizada. El uso de Internet ha crecido enormemente con el reciente desarrollo de la fácilmente utilizable World Wide Web y los navegadores de Web como Netscape Navigator y Microsoft Internet Explorer. Los usuarios pueden recorrer la Internet y experimentar texto, gráficos, imágenes y sonido plenamente integrados. También es posible enviar correo electrónico, intercambiar opiniones, buscar productos y acceder a noticias, recetas, arte e información de negocios. Internet en sí es gratuita, aunque los usuarios individuales necesitan pagar a un proveedor de servicios de Internet para conectarse a ella.

¿La marca más reconocida en el mundo al iniciarse el nuevo milenio? McDonald's, según una encuesta.

EL CONSUMIDOR EN LÍNEA

En general, la población de Internet es más joven, disfruta de una mejor posición económica, está mejor instruida y es más masculina en número que la población general. Sin embargo, a medida que aumenta el número de personas que usa Internet, la población del ciberespacio se está volviendo más normal y diversa. Los usuarios jóvenes suelen usar la Internet más para entretenerse e interactuar socialmente, pero el 45% de los usuarios tienen 40 años o más y usan la Internet para efectuar inversiones y otras actividades más serias. Los usuarios de Internet en general dan más valor a la información y tienden a responder de forma negativa a mensajes que sólo buscan vender. Ellos deciden qué información de marketing recibirán acerca de qué productos y servicios y en qué condiciones. En el marketing en línea, el consumidor, no el mercadólogo, autoriza y controla la interacción.

Las "máquinas de búsqueda" de Internet, como Yahoo!, Infoseek y Excite, proporcionan a los consumidores acceso a fuentes de información variada, lo que les convierte en compradores mejor informados y con más amplio criterio. Los compradores han adquirido las siguientes capacidades en el nuevo régimen de abundancia de información:

Cronología: El primer McDonald's abrió sus puertas en 1940 en San Bernardino, California; en 1955, Ray Kroc compró los derechos y lanzó la cadena.

1. Pueden obtener información objetiva acerca de varias marcas, que incluye costos, precios, características y calidad, sin depender del fabricante o de los detallistas.
2. Pueden iniciar solicitudes para recibir publicidad e información de los fabricantes.
3. Pueden diseñar las ofertas que quieren.
4. Pueden usar agentes de software para buscar y solicitar ofertas de varios vendedores.

Estas nuevas capacidades de los compradores implican que el proceso de intercambio en la era de la información ahora es iniciado por el cliente, de quien depende el control. Las empresas y sus representantes se mantienen a distancia hasta que los clientes los invitan a participar en el intercambio. Incluso después de que las empresas entran en el proceso de intercambio, los clientes definen las reglas del juego, y se aíslan con la ayuda de agentes e intermediarios. Los clientes definen qué información necesitan, qué ofertas les interesan, y qué precios están dispuestos a pagar. En muchos sentidos, este marketing iniciado y controlado por los clientes invierte por completo las prácticas de marketing tradicionales.

Considere cómo la gente puede usar actualmente la Internet para comprar automóviles o conseguir préstamos hipotecarios:

- **Edmunds (www.edmunds.com)** Este sitio proporciona información y asesoría imparcial e independiente para la compra de automóviles. He aquí cómo funciona el proceso:
  - Los compradores de automóviles pueden iniciar su proceso de búsqueda y evaluación comparando características, calidad y costos-márgenes del distribuidor para cualquier automóvil en el sitio de Edmunds. Se puede restringir la búsqueda a unas cuantas marcas y modelos, y realizar comparaciones directas. Se puede solicitar a Edmunds que, en colaboración con los fabricantes, envíe folletos personalizados con información acerca de las marcas y modelos seleccionados.
  - Se puede pedir consejo a otros clientes entrando en el área de discusión Edmunds Town Hall para interactuar con otros consumidores que poseen esos automóviles. Incluso es posible visitar sitios Web que presentan quejas de quienes han tenido experiencias negativas con un proveedor dado (vea, por ejemplo, www.ford-sucks.com y www.bmwlemon.com).
  - En el futuro cercano, los compradores podrán concertar citas para probar varias marcas y modelos en un lugar y una hora predefinidos, bajo el patrocinio de Edmunds y socios como CarMax y AutoNation. Ellos podrán "patear los neumáticos" de sus marcas favoritas en un solo sitio, sin que los distribuidores los presionen para comprar y sin visitar jamás un distribuidor de una marca específica. Las citas se concertarán con antelación de modo que los compradores tengan exactamente los modelos que quieren probar.
  - Una vez que los compradores deciden la marca y modelo que quieren, pueden definir las características y opciones que quieren, y pedir al socio de Edmunds AutoByTel.com (www.autobytel.com) que actúe como su agente de compras. AutoByTel informa a varios distribuidores de automóviles locales que hay un prospecto "caliente" para un coche dado y les invita a licitar para conseguir la venta.
  - Los compradores pueden redondear la transacción utilizando otros socios comerciales de Edmunds: pueden precalificar para obtener financiamiento de Nations Bank; obtener garantías extendidas de Warranty Gold; comprar un seguro automovilístico de GEICO; y comprar accesorios para su auto en J. C. Whitney.

Hacia el milenio: A partir de marzo de 1999, todos los lunes el *New York Times on the Web* presenta un Informe de Comercio Electrónico.

- **Homeowner (www.homeowner.com)** Quienes piensan comprar una casa pueden investigar las tendencias en las tasas hipotecarias y las tasas de interés, emplear herramientas de finanzas para analizar préstamos, e inscribirse en un servicio de correo electrónico que los mantiene informados de las tendencias en las tasas

de préstamo. Los usuarios pueden presentar solicitudes en línea para obtener préstamos hipotecarios de diversos proveedores y obtener respuestas en un plazo de un día hábil. Además, es posible conectarse con agentes de bienes raíces de lugares y vecindarios específicos.

MARKETING EN LÍNEA: VENTAJAS Y DESVENTAJAS

Hacia el milenio: Cada vez más comerciantes de la Web están firmando el tipo de convenios de recomendación de afiliados ideado por Amazon.com: pagar a los sitios Web que envían clientes un porcentaje de las ventas que se efectúan.

¿Por qué se han popularizado tanto los servicios en línea? Tales servicios proporcionan tres beneficios importantes a los compradores en potencia:[28]

1. *Comodidad:* Los clientes pueden ordenar productos las 24 horas del día desde donde sea que estén. No hay que lidiar con el tráfico, encontrar un lugar para estacionarse o caminar por interminables pasillos, para encontrar y examinar las mercancías.
2. *Información:* Los clientes pueden encontrar abundante información comparativa acerca de las empresas, productos, competidores y precios sin salir de su casa u oficina.
3. *Menos molestias:* Los clientes no tienen que enfrentar a vendedores ni exponerse a persuasión o factores emocionales; y tampoco tienen que hacer fila.

Los servicios en línea también proporcionan varios beneficios a las empresas:

- *Ajustes rápidos a las condiciones del mercado:* Las empresas pueden agregar rápidamente productos a su oferta y modificar los precios y descripciones.
- *Costos más bajos:* Los especialistas de marketing en línea evitan los gastos de mantener una tienda y los costos de renta, seguros y servicios. Es posible producir catálogos digitales a un costo mucho menor que si se imprimen y envían catálogos en papel.
- *Creación de relaciones:* Los especialistas de marketing en línea pueden dialogar con los consumidores y aprender de ellos. Los mercadólogos pueden bajar informes útiles o una demostración gratuita de su software o una muestra gratuita de su boletín.
- *Determinación del tamaño del público:* Los mercadólogos pueden averiguar cuánta gente visitó su sitio en línea y cuántos se detuvieron en lugares específicos del sitio. Esta información puede ayudar a mejorar las ofertas y los anuncios.

Hacia el milenio: Amazon.com ya tiene 230,000 afiliados; CDNow tiene 207,000.

Es evidente que los mercadólogos están añadiendo canales en línea para encontrar, llegar, comunicarse y vender. El marketing en línea tiene por lo menos cinco grandes ventajas. Primera, empresas tanto grandes como pequeñas pueden costearlo. Segunda, no existe un límite real para el espacio de anuncios, en contraste con los medios impresos y de difusión. Tercera, el acceso a la información y su obtención son rápidas, en comparación con el correo al día siguiente e incluso el fax. Cuarta, cualquier persona en cualquier lugar del mundo puede visitar el sitio en cualquier momento. Quinta, las compras pueden ser privadas y rápidas.

Sin embargo, el marketing en línea no es para todas las empresas ni para todos los productos. La Internet es útil para vender productos y servicios en áreas en que el comprador busca mayor comodidad para ordenar (p. ej., libros y música) o un costo más bajo (p. ej., compraventa de acciones o lectura de noticias). La Internet también es útil si los compradores necesitan información acerca de las diferencias en características y valor (p. ej., automóviles o computadoras). La Internet es menos útil en el caso de productos que deben tocarse o examinarse antes de comprarse. Sin embargo, incluso en estos casos hay excepciones. ¿Quién hubiera pensado que la gente ordenaría costosas computadoras a Dell o Gateway sin verlas ni probarlas antes? Mucha gente ordena flores y vino en línea, sin ver el producto. Considere lo siguiente:

- **Calyx & Corolla (C&C)** C&C es un detallista de flores directo iniciado por una empresaria de gran visión, Ruth M. Owades. Los clientes pueden ordenar flores frescas y arreglos de un catálogo a cuatro colores llamando al 1-800-877-0998 o en el sitio Web de C&C en www.calyxandcorolla.com, que también muestra arreglos florales. El pedido se remite inmediatamente a uno de 25 cultivadores de la red de C&C, quien corta y empaqueta las flores y envía el pedido por Federal Express. Cuando las flores llegan, están más frescas y duran unos 10 días más que las flores ordenadas a detallistas basados en tiendas. Owades dice que su éxito lo debe a un avanzado sistema de información y a su estrecha alianza con FedEx y los cultivadores.

El portal de Calyx & Corolla también incluye el logotipo de FedEx. FedEx efectúa los embarques de C&C.

- **Virtual Vineyards (www.virtualvin.com)** Virtual Vineyards fue idea de un maestro de vinos, Peter Granoff, y de un ingeniero del Valle del Silicio, Robert Olson. La idea en que se basa el sitio es facilitar la localización y compra de vinos, alimentos y obsequios de productores artesanos que son difíciles de conseguir. Virtual Vineyards ofrece más de 300 vinos de 100 vinaterías de California y de Europa, y unos 200 artículos alimenticios y para obsequio de 70 productores. La empresa hace que el tema de los vinos, que a menudo intimida, sea accesible para quienes tal vez teman preguntar qué significa "maceración carbónica". Virtual Vineyards organiza un club de vinos mensual, y ofrece columnas de preguntas y respuestas con los "Cork Dorks" y el "Food Dude", sugerencias respecto a qué vino se lleva con un platillo dado, y el "Diagrama de Degustación de Peter": una representación visual de las características de gusto de cada vino. El ofrecimiento más reciente es un curso de apreciación de vinos en línea, que se imparte al ritmo que fija el usuario a través de DigitalThink, un editor de cursos de capacitación basados en la Web. Los estudiantes, claro, deben poner su propio vino.[29]

Hacia el marketing por correo electrónico: Según una empresa consultora de Internet, casi la mitad de todos los sitios de comercio electrónico tenían registro por correo electrónico para el año 2000.

CÓMO EFECTUAR MARKETING EN LÍNEA

Los mercadólogos pueden efectuar marketing en línea creando una presencia electrónica en Internet; colocando anuncios en línea; participando en foros, grupos noticiosos, tableros de boletines y comunidades Web; y utilizando correo electrónico y difusión por Web (*Webcasting*).

Presencia electrónica

Miles de negocios han establecido una presencia en Internet. Muchos de estos sitios Web ofrecen a los usuarios una amplia variedad de servicios.

Una empresa puede establecer una presencia electrónica en Web de dos maneras: puede comprar espacio en un servicio en línea comercial, o puede abrir su propio sitio Web. La compra de espacio en un servicio comercial implica rentar espacio en la computadora del servicio en línea o establecer un enlace entre la computadora de la empresa y el centro de compras del servicio en línea. Por ejemplo, JCPenney tiene enlaces con America Online, CompuServe y Prodigy. Los servicios en línea por lo regular diseñan la "fachada de la tienda", y la empresa paga al servicio en línea una cuota anual y un pequeño porcentaje de las ventas en línea de la empresa.

Una alternativa que han escogido decenas de miles de empresas es crear un sitio Web propio, casi siempre con la ayuda de una agencia de diseño de Web profesional. Estos sitios adoptan dos formas básicas:

1. *Sitio Web corporativo:* Una empresa ofrece información básica acerca de su historia, misión y filosofía, productos y servicios, y ubicaciones. También podría ofrecer eventos de actualidad, datos de desempeño financiero, y oportunidades de empleo. Estos sitios contestan las preguntas de los clientes por correo electrónico, forjan relaciones más estrechas con ellos, y generan interés en la empresa; están diseñados para manejar una comunicación interactiva *iniciada por el consumidor*. Irónicamente, un estudio reciente ha revelado que las ágiles empresas del Valle del Silicio, que impulsaron la revolución de Internet, son deficientes en cuanto a proporcionar información corporativa básica. El estudio efectuado por Shelly Taylor and Associates de 50 sitios Web corporativos de empresas tecnológicas, incluidas Cisco, Yahoo! y Excite, reveló que en muchos de ellos es difícil para los clientes, inversionistas y empleados en potencia ponerse en contacto con la empresa y obtener información. Casi todos son más serviciales con quienes buscan empleo, pero casi la mitad de las empresas encuestadas no permitía a esos usuarios presentar solicitudes de empleo electrónicamente, y el 84% no indicaba la fecha en que se había publicado la vacante. La lección para los mercadólogos: poner atención en los aspectos básicos, como proporcionar nombres, números telefónicos y fechas, y facilitar la compra de productos en línea.[30]
2. *Sitio Web de marketing:* Este tipo de sitio Web está diseñado para acercar a los prospectos y clientes a una compra u otro desenlace de marketing. El sitio podría incluir un catálogo, consejos para compras, y elementos promocionales como cupones, eventos de ventas, o concursos. Para atraer visitantes, la empresa promueve su sitio Web en anuncios impresos y difundidos, y a través de anuncios de *encabezado* (*banners*) que aparecen en otros sitios Web.

Hacia el marketing por correo electrónico: Las campañas de marketing por correo electrónico tienen otra ventaja: se pueden enviar diferentes mensajes a una enorme lista de correo y obtener resultados en menos de 48 horas.

Un reto clave es diseñar un sitio Web que sea atractivo en la primera impresión y lo bastante interesante como para estimular visitas repetidas. Los primeros sitios Web se basaban principalmente en texto, pero ahora casi todos han sido sustituidos por sitios gráficamente avanzados que ofrecen texto, sonido y animación (vea, por ejemplo, www.gap.com o www.1800flowers.com). Para fomentar las visitas repetidas, las empresas publican artículos noticiosos e informativos frescos, organizan conjuntos y hacen ofertas especiales. He aquí algunos ejemplos de sitios Web de empresas bien diseñados:

- **Clinique (www.clinique.com)** Este sitio Web ofrece excelente información acerca de cosméticos, consejos de belleza, anuncios de productos nuevos, e información de precios; cuenta con una herramienta para evaluar el tipo de piel; un tablero de boletines; una guía para novias; y expertos visitantes. Además, el usuario puede efectuar compras en línea.
- **Garden (www.garden.com)** Este sitio Web ofrece un "planificador de jardines" que permite a los visitantes crear y guardar sus propios diseños de jardín ideal, después de lo cual sugiere las plantas e implementos que necesitarán para hacer realidad su diseño; también se ofrece compras en línea y entrega por FedEx.

El marketing de negocios es la fuerza impulsora real del comercio electrónico. Al menos 50 grandes empresas, que incluyen Chevron, Ford Motor Company, General Electric y Merck, han invertido millones en sistemas de adquisición por Web para automatizar las compras corporativas. El resultado: facturas cuyo procesamiento solía costar $100 dólares ahora cuestan $20. General Electric ahora está exigiendo a todos sus socios conectarse a su red de adquisición por Web —la Trading Process Network (TPN)— en una iniciativa que podría ahorrar a GE hasta $200 millones de dólares al año para el 2003. Si las empresas están comprando por Internet, podemos estar seguros de que las empresas que venden por Internet están cosechando las utilidades. Cisco, Dell, Ingram Micro e Intel tienen ventas de muchos miles de millones de dólares en sus sitios Web y están preparando el camino para un futuro en el que casi todas las ventas entre empresas se efectuarán por Internet. La Web también ha demostrado ser el medio perfecto para los ciberbazares de negocios, los sitios en los que compradores y vendedores comerciales efectúan transacciones cruzando fronteras geográficas. He aquí un ejemplo:

- **Medical EquipNet** En 1996 Cynthia Schuster lanzó Medical EquipNet para que funcionara como cámara de compensación para empresas, consultorios médicos y hospitales que compran y venden equipo médico usado o renovado. Puesto que este mercado secundario está orientado hacia las transacciones y disperso geográficamente, el sitio abre otro canal de ventas con eficacia de costos. Quienes usan el sitio para vender su mercancía han tenido un incremento importante en sus utilidades.

Por ejemplo, para 1998 Pyramid Medical, Inc., de Los Alemedos, California, había vendido productos por cerca de $1 millón de dólares utilizando Medical EquipNet.[31]

Las empresas no sólo deben asegurarse de que sus sitios Web estén bien diseñados y sean informativos; también deben cerciorarse de no estar dejando abandonados a los navegantes —y posibles clientes— en el ciberespacio. Casi todos los mercadólogos anuncian el mismo URL (dirección de sitio Web) en toda su literatura promocional. Sin embargo, si alguien es atraído al sitio en busca de información acerca de productos específicos, casi siempre tiene que abrirse paso a través de cosas como la filosofía de la empresa, su historia, o los antecedentes de sus ejecutivos en jefe. O bien, para llegar al producto que busca, un cliente tendría que pasar por tantas páginas que pierde interés y se sale. Este problema ha llevado a muchas empresas a desarrollar "micrositios": sitios Web pequeños y especializados para ocasiones o productos específicos. Los grandes estudios de cine han creado sitios aparte para las películas nuevas en lugar de enviar a la gente al sitio Web principal del estudio. Ahora otras empresas están utilizando micrositios en las siguientes situaciones: lanzamientos de nuevos productos, campañas promocionales, concursos, reclutamiento, comunicación de crisis, información de productos específicos para quienes hacen clic en un anuncio de encabezado, y relaciones con los medios. Las empresas deben considerar la creación de micrositios en cualquier situación en la que sea necesario proporcionar información específica y detallada de forma rápida y fácil.[32]

Publicidad en línea

La verdadera revolución del comercio electrónico se efectuará en las ventas de negocio a negocio, no en las ventas al detalle. En 1998, los ingresos combinados de todos los detallistas por Internet de Estados Unidos no igualaron siquiera el total para un solo proveedor de negocio a negocio, Cisco Systems.

Las empresas pueden colocar anuncios en línea de tres maneras. La primera es colocar anuncios clasificados en secciones especiales que ofrecen los principales servicios en línea comerciales. También es posible colocar anuncios en ciertos grupos de noticias de Internet que se establecen para fines comerciales. Por último, la empresa puede pagar por *anuncios en línea* que aparecen cuando los suscriptores están navegando por los servicios en línea o los sitios Web. Estos incluyen encabezados, ventanas, "tickers" (encabezados que se mueven horizontalmente en la pantalla), y "controles de carretera" (anuncios de pantalla completa en los que los usuarios deben hacer clic para llegar a otras pantallas).

Los anuncios en Web están teniendo un crecimiento de dos dígitos. Los gastos en anuncios en línea en 1998 se estimaron en $2,000 millones de dólares. Los costos son razonables en comparación con los de otros medios publicitarios. Por ejemplo, los anuncios de Web en ESPNet SportsZone (www.espnet-sportszone.com), que atrae a más de 500,000 navegantes Web y 20 millones de "hits" por semana, cuestan cerca de $300,000 dólares al año. Para vender anuncios en línea, Yahoo! utiliza a 100 vendedores de ciberespacio que demuestran cómo los anuncios en línea pueden llegar a personas con ciertos intereses o que viven en ciertas áreas.

No obstante, los navegantes de Web hacen caso omiso de la mayor parte de los anuncios de encabezado. Una medida es la "tasa de clic a través", que muestra cuántos usuarios de computadora hacen clic con el ratón en un anuncio y piden más información. Si las tasas son de menos del 1%, los anunciantes tienen de qué preocuparse, pues quizá hayan escogido el sitio incorrecto. Los anunciantes están exigiendo mejores medidas del impacto de la publicidad. La publicidad en Web todavía desempeña un papel secundario en las combinaciones de promoción de la mayor parte de los anunciantes.[33]

Foros, grupos de noticias, tableros de boletines y comunidades de Web

Según las proyecciones de Forrester Research, las ventas por Internet de negocio a negocio ascenderán a los $1.3 billones de dólares para el 2002.

Las empresas podrían decidir patrocinar o participar en foros de Internet, grupos de noticias y tableros de boletines que atraen a grupos de interés especial. Los *foros* son grupos de discusión que se encuentran en servicios en línea comerciales. Un foro podría operar una biblioteca, un "cuarto de conversación" (*chat room*) para el intercambio de mensajes en tiempo real, e incluso un directorio de anuncios clasificados. America Online cuenta con cerca de 14,000 *chat rooms*, y hace poco introdujo las "listas de amigos", que avisan a los miembros cuando sus amigos están en línea, lo que les permite intercambiar mensajes instantáneos.

Los *grupos de noticias* son las versiones Internet de los foros. Sin embargo, estos grupos están limitados a gente que publica y lee mensajes sobre un tema específico. Los usuarios de Internet pueden participar en grupos de noticias sin suscribirse. Miles de grupos de noticias tratan todos los temas imaginables: hábitos alimenticios saludables, cuidado de árboles bonsai, intercambio de opiniones acerca de los últimos sucesos en las telenovelas, etcétera.

Los *sistemas de tableros de boletines* (BBS, por sus siglas en inglés) son servicios en línea especializados que se centran en un tema o grupo específico. Más de 60,000 BBSs tratan temas como vacaciones, salud, juegos de computadora y bienes raíces. Los mercadólogos pueden participar en grupos de noticias y BBSs, pero deben evitar introducir un tono comercial en esos grupos.

Las *comunidades Web* son sitios Web patrocinados por empresas en los que los miembros se congregan en línea e intercambian opiniones acerca de temas de interés común. Una de esas comunidades es Agriculture Online (www.agriculture.com) donde agricultores y otras personas pueden encontrar precios de productos, noticias del campo, y cuartos de conversación de todo tipo. El sitio está atrayendo hasta 5 millones de *hits* al mes. Parent Soup (www.parentsoup.com) es una comunidad en línea de más de 200,000 padres que pasan tiempo en línea reuniendo información, charlando con otros padres, y vinculándose con sitios relacionados.

Cada vez es más común que los compradores en línea creen información acerca de los productos, no sólo la consuman. Ellos se inscriben en grupos de interés de Internet para compartir información relacionada con los productos, y el resultado es que las noticias que se dan en Web se están uniendo a las noticias que se transmiten de boca en boca como una influencia importante sobre las compras.

Correo electrónico y difusión por Web

Las empresas también pueden inscribirse a cualquiera de varios servicios de difusión por Web (*Webcasting*) como Pointcast (www.pointcast.com) e Ifusion (www.ifusion.com), que bajan automáticamente información personalizada a las PC de los destinatarios. Por una cuota mensual, los suscriptores pueden especificar los canales y temas —noticias, información de empresas, entretenimiento— que quieren recibir, y luego esperan mientras el difusor de Web entrega automáticamente información de interés a sus pantallas. Los especialistas de marketing en línea ven esto, que se denomina programación "de empuje", como una oportunidad de entregar información y anuncios a los suscriptores sin que éstos tengan que solicitarlo. Sin embargo, los difusores de Web deben tener cuidado de no sobrecargar a los suscriptores con "correo electrónico chatarra".[34]

La ventaja definitiva del comercio electrónico de negocio a negocio radica en el ahorro en papeleo, pues se reduce el número de personas que participan en una transacción.

Una empresa puede animar a sus prospectos y clientes a que envíen preguntas, sugerencias e incluso quejas a la empresa vía correo electrónico. Los representantes de servicio a clientes pueden responder rápidamente a estos mensajes. La empresa también podría crear listas de correo electrónicas basadas en Internet. Con la ayuda de estas listas, quienes hacen marketing en línea pueden enviar boletines para clientes, ofertas de productos o promociones especiales basadas en el historial de compras, recordatorios de necesidades de servicio o renovaciones de garantía, o anuncios de eventos especiales.

Sin embargo, al utilizar el correo electrónico como vehículo de marketing directo las empresas deben tener mucho cuidado de no adquirir la reputación de "*spammer*". *Spam* es el término que se da al correo electrónico no solicitado. Los consumidores acostumbrados a recibir correo chatarra en sus buzones a menudo se ponen furiosos cuando encuentran mensajes de marketing no solicitados en ellos. El *spam* ha proliferado mucho. De los cerca de 500,000 mensajes que se envían en un día típico dentro de los grupos de Usenet, cerca de 300,000 son *spam*. El problema se ha vuelto tan grave que tanto AOL como CompuServe se vieron implicados en demandas legales con uno de los más notorios creadores de *spam*, Cyber Promotions, que ha enviado correo electrónico a granel a nombre de diversas organizaciones. El resultado es que varios estados, además del gobierno federal de Estados Unidos, han propuesto leyes para limitar o prohibir la difusión de *spam*.

Pese a la posibilidad de ser vistos como *spammers*, algunos mercadólogos se están apresurando a aprovechar el potencial del marketing por correo electrónico, y lo hacen de forma muy inteligente.[35] Vea el recuadro de *Marketing para el milenio* "'Haga clic aquí si quiere oír nuestro mensaje promocional': cambios en las reglas del correo directo con el correo electrónico".

Hacia el milenio: Ahora que el comercio electrónico es un gran negocio, la lucha es por retener a los clientes, sobre todo entre sitios como Yahoo! y America Online.

LA PROMESA Y LOS RETOS DEL MARKETING EN LÍNEA

Según sus más ardientes partidarios, el marketing en línea traerá profundos cambios a diversos sectores de la economía. La capacidad de los consumidores para hacer pedidos directos lesionará gravemente a ciertos grupos, sobre todo los agentes de viajes, corredores de bolsa, vendedores de seguros, distribuidores de automóviles y dueños de librerías. Estos intermediarios serán *desintermediados* por los servicios en línea.[36] Al mismo tiempo, habrá cierta *reintermediación* en forma de nuevos intermediarios en línea, llamados *infomediarios*, que ayudan a los consumidores a comprar con mayor facilidad y obtener precios más bajos. He aquí tres ejemplos:

- **mySimon (www.mysimon.com)** Este sitio Web actúa como agente de compras inteligente para los consumidores que buscan la mejor compra en varias categorías, que incluyen libros, juguetes, computadoras y aparatos electrónicos. Una persona que quiere una cámara digital puede visitar mySimon, hacer clic en cámaras, luego en cámaras digitales, luego (digamos) en Fuji MX700, y encontrar cuál de varios comerciantes ofrece la cámara al precio más bajo.

MARKETING PARA EL MILENIO

"Haga clic aquí si quiere oír nuestro mensaje promocional": cambios en las reglas del correo directo con el correo electrónico

Las empresas que envían mensajes de marketing por correo electrónico caminan por una angosta y peligrosa línea. Un movimiento en falso —como enviar un mensaje a un cliente que no lo solicitó— puede arruinar la reputación de la empresa de la noche a la mañana. No obstante, si la empresa implementa una campaña de correo electrónico correctamente, no sólo podrá forjar relaciones con los clientes sino también cosechar beneficios adicionales, todo por una fracción del costo de una campaña de correo directo.

Cada vez más empresas están comenzando a caminar por esa delgada línea porque el marketing por correo electrónico ofrece varios beneficios tangibles. La Internet proporciona a los mercadólogos acceso inmediato a millones de prospectos y clientes. Los estudios muestran que el 80% de los usuarios de Internet responden al correo electrónico en menos de 36 horas, en contraste con la tasa de respuesta del 2% de una campaña de correo directo representativa. Además, si lo comparamos con otras formas de marketing en línea, el correo electrónico es claramente mejor. Considere la tasa de "clic a través". Ocurre un clic a través siempre que un usuario sigue vínculos —sea que se proporcionen en los encabezados de anuncio de un sitio o en mensajes de correo electrónico— para llegar a la página base o el sitio de ventas de una empresa. Las tasas de clic a través de los anuncios de encabezado han bajado a menos del 1%, mientras que las del correo electrónico llegan a cerca del 80%. Además, está el costo. El papel, la impresión y el franqueo son caros y cada año cuestan más. Microsoft gastó aproximadamente $70 millones de dólares al año en campañas a base de papel. Ahora, el gigante del software envía 20 millones de mensajes por correo electrónico al mes ahorrando una cantidad considerable respecto al costo de las campañas a base de papel.

Sin embargo, hay un detalle. Si los mercadólogos quieren lograr una tasa excelente de clic a través o hacer que los destinatarios respondan rápidamente —o siquiera que respondan— deben seguir la regla cardinal del marketing por correo electrónico: pedir permiso al consumidor. De hecho, Seth Godin, pionero del marketing directo en la Web y CEO de Yoyodyne Inc. (adquirida hace poco por Yahoo!), acuñó el término *marketing basado en permisos* para definir el nuevo modelo de marketing por correo electrónico. Según Godin, los consumidores están cansados de los mensajes publicitarios no deseados. El marketing basado en permisos ofrece el remedio perfecto porque utiliza la interactividad de la Internet para permitir que los consumidores decidan qué se les enviará. Godin compara el marketing basado en permisos con las citas; si una empresa se comporta bien en su primer contacto con los consumidores, creará en éstos la confianza que les anima a abrirse a ofertas subsecuentes.

Una empresa que ha tenido éxito en el uso de marketing basado en permisos en sus campañas de correo electrónico es la Iomega Corporation, que vende dispositivos periféricos de almacenamiento para computadoras, como la popular unidad Zip. Iomega realiza varias campañas de correo electrónico y siempre parte de su base instalada de clientes registrados. De esta lista selecta, la empresa hace envíos sólo a quienes han autorizado a Iomega a enviarles correo electrónico. Al dirigirse a clientes que aceptan activamente recibir correo electrónico, las empresas pueden evitar que se les critique en Internet y elevan sus posibilidades de recibir una respuesta positiva o lograr una venta.

Mientras que los consumidores que se irritan por recibir mucho correo chatarra simplemente lo tiran a la basura, los consumidores en

(continúa)

- **Priceline (www.priceline.com)** Este sitio Web permite a un comprador de automóvil especificar sus deseos en cuanto a marca, modelo, precio, opciones, fecha para recoger el vehículo y distancia máxima para ir a recogerlo. Priceline envía por fax esta orden de compra en potencia a los distribuidores e informa al comprador cuál es la mejor oferta, para que la confirme. Los compradores pagan $25 dólares; los distribuidores pagan $75 por este servicio.

- **Lifeshopper (www.lifeshopper.com)** Este sitio Web permite a los consumidores especificar el tipo de seguro de vida que les interesa. Lifeshopper devuelve los precios que ofrecen diferentes empresas de seguros.

Los partidarios decididos del marketing en línea también piensan que modificará el comercio mundial. El mercadólogo en línea puede llegar a un mercado global. Hoy día Amazon (www.amazon.com) vende más del 20% de sus libros a compradores fuera de Estados Unidos. Quelch y Klein piensan que la Internet dará pie a una internacionalización más rápida de la pequeña y mediana empresas.[37] Las ventajas de las economías de escala se reducirán, los costos de publicidad global bajarán, y empresas más pequeñas que ofrecen productos especializados podrán llegar a un mercado mundial mucho más amplio.

Al mismo tiempo, algunos comentaristas de la Web menos optimistas citan varios retos que enfrentan los especialistas del marketing en línea:

- *Exposición y compra limitadas de los consumidores:* Los usuarios Web navegan mucho pero compran poco. Se estima que sólo el 18% de los navegantes utiliza la Web con regularidad para comprar o para obtener servicios comerciales como información

(continuación)

línea molestos pueden tomar represalias. Si un consumidor enojado envía un rápido e-mail a sus amigos o a otros sitios Web —o si crea su propio sitio Web anti-empresa— puede hacer que la empresa adquiera una mala reputación de forma casi instantánea. Por esta razón, las empresas que utilizan mensajes de marketing por correo electrónico eficazmente no sólo se dirigen únicamente a quienes aceptan recibir sus mensajes, sino que ofrecen a los destinatarios la oportunidad de retirar su permiso en cada ocasión. En Iomega, por ejemplo, cada mensaje de correo electrónico, incluso los que se envían a personas que han consentido explícitamente en recibir envíos adicionales, ofrecen a los clientes la opción de negarse a seguir recibiendo mensajes.

Sin embargo, pedir permiso y ofrecer la opción de retirar el permiso son sólo una faceta del diseño de una campaña exitosa de marketing por correo electrónico. Es necesario tener algo de valor que ofrecer. He aquí algunas otras pautas importantes que han seguido los pioneros en el marketing por correo electrónico:

- *Dar al cliente una razón para responder:* Yoyodyne Inc. ofrece a los visitantes fuertes incentivos para leer los mensajes de correo electrónico y anuncios en línea. Esta innovadora empresa de marketing directo utiliza juegos de *trivia* por correo electrónico, cacerías de tesoros y sorteos de premio instantáneo para atraer a los clientes. Hasta ahora más de un millón de navegantes de Internet han aceptado examinar información de productos de empresas como Sprint, Reader's Digest y Major League Baseball para concursar por premios como un viaje al Caribe o una bolsa llena de oro.
- *Personalizar el contenido de sus mensajes:* La Web permite a las empresas personalizar los mensajes de correo electrónico con base en compras o interacciones anteriores, y los clientes se muestran más receptivos a los mensajes personalizados. La ciberlibrería Amazon.com ha adquirido un grupo de leales seguidores enviando a los clientes dispuestos recomendaciones basadas en compras anteriores. La publicación noticiosa de IBM "Focusing on You News Digest" se distribuye directamente al correo electrónico de oficina de los clientes, proporcionándoles sólo "las noticias que escogen". Los clientes que aceptan recibir el boletín seleccionan temas de una lista para crear un perfil de intereses.
- *Ofrecer algo al cliente que no podría obtener por correo directo:* Se requiere mucho tiempo para planear y ejecutar campañas de correo directo. Puesto que las campañas de correo electrónico se pueden efectuar con mayor rapidez, pueden ofrecer información que caduca rápidamente. Travelocity, un sitio de viajes de la Web, envía mensajes frecuentes llamados Fare Watchers que anuncian tarifas reducidas de último minuto. Club Med utiliza el correo electrónico para ofrecer a las 34,000 personas de su base de datos paquetes vacacionales descontados que no han logrado venderse.

Si los mercadólogos respetan todas estas "reglas", seguramente podrán convertir el correo electrónico en uno de los medios de marketing nuevos más potentes.

Fuentes: Nicole Harris, "Spam That You Might Not Delete", *Business Week*, 15 de junio de 1998, pp. 115-18; Matt Barthel, "Marketer: Banks Miss Web's Real Strength-Relationships", *American Banker*, 21 de octubre de 1998, p. 19; Jay Winchester, "Point, Click, Sell", *Sales & Marketing Management*, noviembre de 1998, pp. 100-101; Michelle L. Smith, "One to One: Put the Customer in the Information Driver Seat and Build Better Relationships", *Direct Marketing*, enero de 1998, pp. 37-39; Roberta Fusaro, "More Sites Use E-mail for Marketing", *Computerworld*, 19 de octubre de 1998, pp. S1-S4; Mary Kuntz, "Point, Click And Here's the Pitch", *Business Week*, 9 de febrero de 1998, pp. ENT8-ENT10.

sobre viajes. Los principales compradores en línea hoy día son negocios, más que consumidores individuales.

- *Sesgo en las características demográficas y psicográficas de los usuarios:* Los usuarios en línea tienen una posición económica más acomodada y con mayor orientación técnica que la población en general, lo que los hace ideales para venderles computadoras, aparatos electrónicos y servicios financieros, pero no tanto para venderles productos más comunes.
- *Caos y saturación:* La Internet ofrece millones de sitios Web y un volumen abrumador de información. Navegar la Web puede ser frustrante. Muchos sitios pasan inadvertidos e incluso los sitios visitados deben capturar la atención de los visitantes en menos de ocho segundos si no quieren perderla en favor de otro sitio.
- *Seguridad:* Los consumidores se preocupan por que intrusos carentes de escrúpulos intercepten sus números de tarjeta de crédito. Las empresas se preocupan por que otros invadan sus sistemas de cómputo con fines de espionaje o sabotaje. La Internet se está volviendo más segura, pero existe una competencia continua entre las nuevas medidas de seguridad y las nuevas tácticas para violar códigos.
- *Problemas éticos:* Los consumidores se preocupan por la confidencialidad. Las empresas podrían usar sin autorización sus nombres y otra información, digamos venderla a terceros. En 1997 la U. S. Federal Trade Commission dijo que una investigación de 674 sitios Web comerciales reveló que el 92% recababa información personal, pero sólo el 14% reveló qué hacía con ella. Desde entonces, las amenazas de intervención por parte del gobierno han hecho que un número creciente de comerciantes de la Web publiquen

El portal de mySimon: "El agente de compras más inteligente del mundo."

políticas de confidencialidad. Otra preocupación relacionada con la confidencialidad es el uso generalizado de *"cookies"* por parte de los comerciantes en línea. Las *cookies* son archivos de texto que se graban en la computadora del usuario para poder identificar a esa persona cuando vuelva a visitar un sitio Web dado. Aunque las *cookies* ahorran a los usuarios la lata de tener que identificarse y teclear su contraseña cada vez que visitan un sitio Web, también vigilan todos los movimientos del usuario. Una *cookie* puede indicar al comerciante de Web cuánto tiempo dedican los clientes a examinar diferentes productos. El comerciante puede usar esta información para dirigir promociones a estos "compradores de escaparate" en visitas subsecuentes.[38] También está el problema ético de que la Internet ayuda a los consumidores más acomodados a comprar de forma más eficiente, mientras que los consumidores más pobres que tienen menos acceso a la Internet se ven obligados a pagar precios más altos.

Hacia el milenio: Según el director de marketing de Alta Vista, "La mejor base para un sitio pegajoso [uno que retiene clientes] es simplemente una herramienta de búsqueda rápida.

- *Reacción negativa de los consumidores:* Así como la Web ha desplazado el poder hacia los consumidores al ofrecerles más información sobre productos que nunca antes, les ha proporcionado un mecanismo más potente y eficaz para expresar molestia o desacuerdo e, incluso, indignación. Las páginas Web independientes, a menudo lanzadas por consumidores o ex-empleados molestos, han atacado a varias empresas famosas, como BMW, Apple Computer, United Airlines y Burger King. Millones de personas ven páginas como "Down with Snapple" (Que muera Snapple) o "Wal-Mart Sucks" (Wal-Mart es una porquería). La información que contienen tal vez sea válida, pero también podrían estar difundiendo rumores sin fundamento. Mientras que algunas empresas, sobre todo las corporaciones grandes y poderosas, restan importancia a tales páginas, otras se preocupan lo suficiente como para contratar empresas que monitorean la actividad en esos sitios.[39]

ASPECTOS PÚBLICOS Y ÉTICOS DEL MARKETING DIRECTO

Los especialistas del marketing directo y sus clientes por lo regular disfrutan de relaciones mutuamente provechosas. Sin embargo, de vez en cuando surge un lado más sombrío:

- *Irritación:* Para muchas personas el creciente número de mensajes de marketing directo insistentes resulta molesto. A ellas les desagradan los comerciales televisivos de respuesta directa que son demasiado estridentes, demasiado largos y demasiado insistentes. Algo especialmente molesto son las llamadas telefónicas a la hora de la cena o ya entrada la noche, el personal de telemarketing mal capacitado, y las llamadas computarizadas hechas por una reproductora de mensajes grabados con marcado automático.
- *Abuso:* Algunas empresas que hacen marketing directo se aprovechan de los compradores impulsivos o poco sofisticados. Los programas de compras por televisión e infomerciales tal vez sean los peores culpables. En ellos aparecen anfitriones que hacen

alarde de gran elocuencia, demostraciones muy bien organizadas, precios supuestamente muy rebajados, límites de tiempo del tipo "mientras dure la mercancía", y gran facilidad de compra, con el fin de capturar compradores que ofrecen poca resistencia a estas tácticas.

- *Engaño y fraude:* Algunos mercadólogos directos diseñan envíos y redactan mensajes cuya intención es engañar a los compradores. Tal vez se exagere el tamaño o el desempeño del producto, o se falsee el "precio al detalle". Los recaudadores de fondos para políticos a veces usan tretas como sobres que semejan documentos oficiales, recortes de diarios simulados, y premios y honores falsos. Algunas organizaciones sin fines de lucro fingen estar realizando encuestas de investigación cuando en realidad están haciendo preguntas que les lleven a encontrar posibles donantes. La Federal Trade Commission recibe miles de quejas cada año acerca de planes de inversión fraudulentos o beneficencias falsas. Para cuando los compradores se dan cuenta de que han sido estafados y avisan a las autoridades, los delincuentes ya han huido a otro lugar.
- *Invasión de la intimidad:* Parece que cada vez que los consumidores ordenan productos por correo o por teléfono, que participan en un sorteo, que solicitan una tarjeta de crédito, o que se suscriben a una revista, sus nombres, direcciones y comportamiento de compra se añade a varias bases de datos de empresas. Quienes critican esto sienten inquietud por el riesgo de que los mercadólogos averigüen *demasiado* acerca de la vida de los consumidores, y que utilicen este conocimiento para sacar una ventaja indebida. ¿Se debe permitir a AT&T que venda a otras empresas los nombres de consumidores que llaman con frecuencia a los números 800 de las empresas de catálogo? ¿Es correcto que las oficinas de crédito compilen y vendan listas de las personas que han solicitado recientemente tarjetas de crédito? ¿Es correcto que los estados vendan los nombres y direcciones de quienes tienen licencia para conducir, junto con información de estatura, peso y sexo, la cual permite a los detallistas de ropa dirigirse a personas con ofertas especiales?

La gente de la industria del marketing directo está tratando de resolver estos problemas. Ellos saben que, si no hacen algo, esos problemas darán pie a actitudes cada vez más negativas entre los consumidores, tasas de respuesta más bajas y reclamos por una reglamentación estatal y federal más estricta. En última instancia, casi todas las empresas que se especializan en el marketing directo quieren lo mismo que los consumidores: ofertas de marketing honestas y bien diseñadas dirigidas sólo a los consumidores que quieren enterarse de ellas.

RESUMEN

1. El *marketing directo* es un sistema de marketing interactivo que utiliza uno o más medios publicitarios para lograr una respuesta medible o transacción en cualquier lugar. El marketing directo se está usando ampliamente en los mercados de consumo, los mercados de negocio a negocio y los mercados de aportaciones caritativas.
2. Una de las herramientas de marketing directo más valiosas es la *base de datos de clientes*, un conjunto organizado de datos exhaustivos acerca de prospectos o clientes individuales. Las empresas utilizan sus bases de datos para identificar prospectos, decidir qué clientes habrán de recibir una oferta dada, fortalecer la lealtad de los clientes y reactivar las compras de los clientes.
3. Los especialistas de marketing directo usan diversos canales para llegar a los prospectos y clientes. La forma más antigua de marketing directo es la visita de ventas. El marketing por correo directo implica enviar una oferta, anuncio, recordatorio u otra cosa a una persona en un domicilio específico. El marketing por catálogo y el telemarketing son formas populares de marketing directo. Otras formas cuya importancia está creciendo son el marketing por televisión de respuesta directa y los infomerciales, así como el marketing en línea, los canales de compras en casa y el marketing por videotexto y televisión interactiva. También pueden usarse otros medios, como revistas, diarios y la radio, para hacer marketing directo.
4. Para tener éxito, los mercadólogos del marketing directo deben planear sus campañas con cuidado. Es preciso seleccionar los objetivos, establecer con precisión los mercados y prospectos meta, diseñar los elementos de la oferta, probar la campaña, y establecer medidas para determinar el éxito de la campaña.
5. Hay dos tipos de canales de marketing en línea: servicios en línea comerciales y la Internet. La publicidad en línea ofrece comodidad para quienes compran y costos más bajos para quienes venden. Las empresas pueden optar por ponerse en línea creando fachadas de tienda electrónica; colocando anuncios en línea; participando en foros, grupos de noti-

cias, tableros de boletines y comunidades Web; y utilizando correo electrónico y difusión por Web.

6. Aunque algunas empresas siguen relegando el marketing directo y en línea a un papel secundario en la combinación de comunicaciones de marketing, muchas otras han comenzado a practicar las *comunicaciones de marketing integradas* también llamadas *marketing directo integrado* (MDI). Los programas de MDI, que se concentran en un enfoque publicitario multimedios, en general son mucho más eficaces que los programas de comunicación única.
7. Los especialistas de marketing directo y sus clientes por lo regular disfrutan de relaciones mutuamente beneficiosas. Sin embargo, los mercadólogos deben evitar campañas que irriten a los clientes, que se perciban como un abuso, que sean engañosas o fraudulentas o que invadan la intimidad de los clientes.

APLICACIONES

CONCEPTOS DEL CAPÍTULO

1. Don E. Schultz, un experto en marketing integrado de la Northwestern University, dice que recibe llamadas de mercadólogos que afirman: "Lo oímos hablar (o leímos su libro, o hablamos con algunos de sus clientes, o alguna otra cosa) y estamos listos para poner en práctica las comunicaciones de marketing integradas. Sabemos que una base de datos es el corazón del proceso que usted está desarrollando." Luego ellos describen su producto y preguntan: "¿Qué tan grande debe ser la computadora, y qué tipo de software debemos comprar?" ¿Por qué no son éstas las preguntas correctas que deben hacer empresas que apenas se inician en el uso del marketing por base de datos? ¿Qué preguntas deben hacer primero? ¿Qué precauciones debe tomar una empresa una vez que ha creado su base de datos y la está usando?
2. Describa los objetivos de marketing y los mercados meta de las siguientes empresas. ¿Qué beneficios podría recibir cada una si hiciera marketing en Internet? (a) Sears, (b) Saks Fifth Avenue, (c) Williams-Sonoma, (d) Ticketmaster, (e) Hallmark, (f) Merrill Lynch, (g) CompUSA, (h) TWA.
3. Los catálogos de ventas al detalle fueron una de las primeras formas de marketing directo como lo conocemos hoy. Algunas tiendas de venta al detalle están usando catálogos, que se entregan por correo, junto con diarios, o por Internet, para incrementar las ventas en las tiendas. ¿Por qué deciden algunas tiendas de venta al detalle emitir catálogos? ¿Por qué una tienda de venta al detalle establecida podría decidir utilizar marketing directo y en línea por primera vez?

MARKETING Y PUBLICIDAD

1. Muchas organizaciones sin fines de lucro, como Earthjustice Legal Defense Fund, usan publicidad de respuesta directa para solicitar contribuciones. El anuncio de revista de la Figura 1 pide a los consumidores llamar a un número sin cargos o visitar un sitio Web y ofrecer una aportación para apoyar a los abogados que luchan por las especies en peligro de extinción. El anuncio habla acerca de lo apremiante que es el problema y explica que los abogados ya han salvado a cientos de especies en peligro, pero que necesitan ayuda para salvar más. Dice el anuncio: "No es necesario ser abogado . . . para participar." ¿Qué oferta está haciendo Earthjustice a los consumidores? ¿Qué beneficios obtendrán los consumidores al responder a esta oferta? ¿Qué es probable que haga Earthjustice con los nombres de las personas que responden a este anuncio? ¿Por qué?

EL ENFOQUE TECNOLÓGICO

La minería de datos es un avanzado análisis por computadora que usan los mercadólogos para identificar patrones significativos en una bodega de datos que contiene información acerca de las compras de los consumidores. Con la minería de datos, los mercadólogos pueden determinar qué clientes son los mejores objetivos para una oferta dada, y también pueden averiguar qué clientes son los más rentables y luego diseñar programas de retención especiales para reforzar la lealtad de esos clientes.

Figura 1

¿A qué tipos de preocupaciones éticas y públicas da pie el creciente uso de bodegas de datos y minería de datos? ¿Se debe permitir a los consumidores que decidan si quieren que se les excluya de la bodega de datos de alguna empresa? ¿Se debe exigir a las empresas que notifiquen a los consumidores si su nombre y otra información personal se añade a ciertas bodegas de datos? ¿Cree que se requiera regulación gubernamental para controlar la obtención y el uso de detalles personales en las bodegas de datos? Defienda su respuesta.

MARKETING PARA EL MILENIO

A medida que aumenta el número de empresas que realizan comercio electrónico, éstas deben cuidarse de irritar a los consumidores enviando mensajes de correo electrónico no deseados para promover sus productos. La etiqueta de red (*netiquette*), las reglas no escritas que guían el comportamiento debido en la Internet, sugiere que los mercadólogos pidan permiso a los clientes para enviarles mensajes de marketing por correo electrónico, y expliquen a los destinatarios cómo detener el flujo de promociones por e-mail en cualquier momento.

Para ver el marketing basado en permisos en acción, visite el sitio Web de Iomega, que fabrica la unidad Zip y otros dispositivos de almacenamiento para computadora (www.iomega.com). La empresa organiza continuamente concursos para animar a la gente a que se registre en su sitio. Haga clic para participar en cualquier concurso, y luego lea todo el formato de inscripción. Notará que Iomega pide permiso para enviarle material de marketing por correo electrónico y dar su nombre a otras empresas. Iomega también hace otras preguntas, como qué productos Iomega tiene usted. ¿Por qué habría Iomega de preguntar esto último? ¿Por qué querría la empresa compartir su nombre con otras empresas? ¿Qué ganaría usted dando permiso a Iomega de dar su nombre a otros?

USTED ES EL MERCADÓLOGO: PLAN DE MARKETING DE SONIC

A medida que crece el comercio electrónico, más y más mercadólogos están incluyendo marketing en línea y directo en sus planes de marketing. Incluso fabricantes que venden sus productos a través de mayoristas y detallistas pueden usar marketing directo y en línea como parte de campañas de múltiples vehículos y múltiples etapas para mejorar la eficacia de sus comunicaciones de marketing.

Usted es ayudante de Jane Melody en Sonic, donde está desarrollando y coordinando programas de marketing para los sistemas de sonido modulares de la empresa. Estudie otra vez la situación actual de Sonic, sus metas y sus estrategias. Repase también los otros programas de la mezcla de marketing que ya haya planeado. Luego conteste las siguientes preguntas acerca de la creación de marketing directo y en línea para Sonic:

- *Si Sonic carece de una buena base de datos, ¿qué necesita saber acerca de sus clientes (el mercado de consumidores) y sus distribuidores (el mercado de negocios)? ¿Cómo puede obtener esa información?*
- *¿Cómo puede Sonic usar marketing directo o en línea para apoyar promociones y comunicaciones ante los consumidores? ¿Y para apoyar las promociones y comunicaciones comerciales?*
- *¿Qué mensajes y canales serían más apropiados para llegar a los consumidores que compran productos Sonic? ¿Para llegar a los detallistas que compran productos Sonic? ¿Qué programas recomendaría, y cuándo deberían efectuarse?*
- *¿Cómo puede Sonic usar su sitio Web para comunicarse tanto con los consumidores como con los detallistas?*

Considere cómo encajarán los programas de marketing en línea y directo que está recomendando con los demás programas de Sonic, y cómo apoyarán las metas y estrategias de la empresa. Según le indique su profesor, resuma sus recomendaciones en un plan de marketing por escrito.

NOTAS

1. Los términos *marketing por pedido directo* y *marketing de relaciones directo* fueron sugeridos como subconjuntos del marketing directo por Stan Rapp y Tom Collins en *The Great Marketing Turnaround* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1990).
2. Las cifras son para 1997 y fueron proporcionadas por la National Mail Order Association, tel: 612-788-1673.
3. Si desea una actualización de estas estadísticas, visite www.commerce.net/nielsen/.
4. Pierre A. Passavant, "Where Is Direct Marketing Headed in the 1990s?" discurso en Filadelfia, 4 de mayo de 1989.
5. Don E. Schultz, Stanley I. Tannenbaum y Robert F. Lauterborn, *Integrated Marketing Communications* (Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 1993); Ernan Roman, *Integrated Direct Marketing: The Cutting Edge Strategy for Synchronizing Advertising, Direct Mail, Telemarketing, and Field Sales* (Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 1995); Stan Rapp y Thomas L. Collins, *Maximarketing* (Nueva York: McGraw-Hill, 1987) y *Beyond Maximarketing: The New Power of Caring and Daring* (Nueva York: McGraw-Hill, 1994).
6. Roman, *Integrated Direct Marketing*, p. 3.
7. Rapp y Collins, *Maximarketing*.
8. Vea Don Peppers y Martha Rogers, *The One-to-One Future* (Nueva York: Doubleday/Currency, 1993).
9. Jonathan Berry, "A Potent New Tool for Selling: Database Marketing", *Business Week*, 5 de septiembre de 1994, pp. 56-62; Vincent Alonzo, "Til Death Do Us Part", *Incentive*, abril de 1994, pp. 37-41.
10. "What've You Done for Us Lately?" *Business Week*, 14 de septiembre de 1998, pp. 142-48.
11. Nicole Harris, "Spam That You Might Not Delete", *Business Week*, 15 de junio de 1998, pp. 115-18.
12. Bruce Horovitz, "AmEx kills database deal after privacy outrage", *USA Today*, 15 de julio de 1998, p. B1.
13. Debra Ray, "'Poor Mouth' Direct Mail Brochure Nets $3.5 Million in Contributions", *Direct Marketing*, febrero de 1998, pp. 38-39.
14. Bob Stone, *Successful Direct Marketing Methods*, 6a. ed. (Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 1996). Vea también David Shepard Associates, *The New Direct Marketing*, 2a. ed. (Chicago: Irwin, 1995); y Amiya K. Basu, Atasi Basu y Rajeev Batra, "Modeling the Response Pattern to Direct Marketing Campaigns", *Journal of Marketing Research*, mayo de 1995, pp. 204-12.
15. Edward L. Nash, *Direct Marketing: Strategy, Planning, Execution*, 3a. ed. (Nueva York: McGraw-Hill, 1995).
16. Rachel McLaughlin, "Get the Envelope Opened!" *Target Marketing*, septiembre de 1998, pp. 37-39.
17. Vea también Richard J. Courtheoux, "Calculating the Lifetime Value of a Customer", en Roman, *Integrated Direct Marketing*, pp. 198-202. Vea también Rob Jackson y Paul Wang, *Strategic Database Marketing* (Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 1994), pp. 188-201.
18. Bruce Horovitz, "Catalog Craze Delivers Holiday Deals", *USA Today*, 1o. diciembre de 1998, p. 3B.

19. Erika Rasmussen, "The Lands' End Difference", *Sales & Marketing Management*, octubre de 1998, p. 138.
20. Si desea leer más al respecto, vea Janice Steinberg, "Cacophony of Catalogs Fill All Niches", *Advertising Age*, 26 de octubre de 1987, pp. SI-S2.
21. Mari Yamaguchi, "Japanese Consumers Shun Local Catalogs to Buy American", *Marketing News*, 2 de diciembre de 1996, p. 12; Cacilie Rohwedder, "U.S. Mail-Order Firms Shake Up Europe-Better Service, Specialized Catalogs Find Eager Shoppers", *Wall Street Journal*, 6 de enero de 1998; Kathleen Kiley, "B-to-b Marketers High on Overseas Sales", *Catalog Age*, enero de 1997, p. 8.
22. De'Ann Weimer, "Can I Try (Click) That Blouse (Drag) in Blue?" *Business Week*, 9 de noviembre de 1998, p. 86.
23. Vea David Woodruff, "Twilight of the Teller?" *Business Week*, Edición Europea, 20 de julio de 1998, pp. 16-17.
24. "Infomercial Offers Multiple Uses", *Direct Marketing*, septiembre de 1998, p. 11; Tim Hawthorne, "When and Why to Consider Infomercials", *Target Marketing*, febrero de 1998, pp. 52-53.
25. Vea Jeffrey F. Rayport y John J. Sviokla, "Managing in the Marketspace", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1994, pp. 75-85. Vea también su "Exploiting the Virtual Value Chain", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1995, pp. 141-50.
26. Forrester Research, Inc. ha presentado las siguientes estimaciones para el año 2002: bienes duraderos, $99,000 millones de dólares; venta al por mayor de artículos de oficina, productos electrónicos y equipo científico, $89,000 millones; viajes, $7,400 millones; compras de hardware y software para computadora por consumidores, $3,800 millones; y libros, música y entretenimiento, $3,800 millones. Vea H. Green y S. Browder, "Cyberspace Winners: How They Did It", *Business Week*, 22 de junio de 1998, pp. 82-85.
27. "Making AOL A-O.K.", *Business Week*, 11 de enero de 1999, p. 65; estadísticas de MSN y Prodigy de la encuesta de Jupiter Communications, febrero de 1998.
28. Vea Daniel S. Janal, *Online Marketing Handbook 1998 Edition: How to Promote, Advertise and Sell Your Products and Services on the Internet* (Nueva York: John Wiley, 1998).
29. Gerald D. Boyd, "Cyberspace Caters to Wine Buffs", *San Francisco Chronicle*, 8 de mayo de 1998, p. 4.
30. Don Clark, "Study Finds Many Tech Firms' Web Sites Lack Basic Information for Customers", *Wall Street Journal*, 19 de agosto de 1998, p. B5.
31. Melanie Berger, "It's Your Move", *Sales & Marketing Management*, marzo de 1998, pp. 44-53.
32. Greg Hansen, "Smaller May Be Better for Web Marketing", *Marketing News*, 19 de enero de 1998, pp. 10, 13. Si desea leer una exposición excelente de las formas de atraer visitantes a los sitios Web, vea Richard T. Watson, Sigmund Akselsen y Leyland F. Pitt, "Attractors: Building Mountains in the Flat Landscape of the World Wide Web", *California Management Review*, invierno de 1998, pp. 36-56.
33. Vea George Anders, "Internet Advertising, Just Like Its Medium, Is Pushing Boundaries", *Wall Street Journal*, 30 de noviembre de 1998, p. 1.
34. Vea Mary J. Cronin, "Using the Web to Push Key Data to Decision Makers", *Fortune*, 29 de septiembre de 1997, p. 254.
35. Jay Winchester, "Point, Click, Sell", *Sales & Marketing Management*, noviembre de 1998, pp. 100-101.
36. Vea Joseph Alba, John Lynch, Barton Weitz, Chris Janiszewski, Richard Lutz, Alan Sawyer y Stacy Wood, "Interactive Home Shopping: Consumer, Retailer, and Manufacturer Incentives to Participate in Electronic Marketplaces", *Journal of Marketing*, julio de 1997, pp. 38-53.
37. J. A. Quelch y L. R. Klein, "The Internet and International Marketing", *Sloan Management Review*, primavera de 1996, pp. 60-75.
38. Nick Wingfield, "Making the Sale-A Marketer's Dream: The Internet Promises to Give Companies a Wealth of Invaluable Data About Their Customers. So, Why Hasn't It?" *Wall Street journal*, 7 de diciembre de 1998, p. R20.
39. Stephanie Armour, "Companies Grapple with Gripes Posted on Web", *USA Today*, 16 de septiembre de 1998, p. 5B.

Administración de la labor total de marketing

CAPÍTULO 22

En este capítulo contestaremos las siguientes preguntas:

- ¿Qué tendencias hay en la organización de las *empresas*?
- ¿Cómo se organizan el marketing y las ventas en las *empresas*?
- ¿Qué relación hay entre el departamento de marketing y otros departamentos de la *empresa*?
- ¿Qué medidas puede tomar una *empresa* para crear una cultura enfocada en el cliente y fortalecerla?
- ¿Cómo puede una *empresa* mejorar sus capacidades de implementación de marketing?
- ¿Con qué herramientas cuenta la *empresa* para auditar y mejorar sus actividades de marketing?

MARKETING según Kotler

La organización de marketing tendrá que redefinir su papel: ya no manejar las interacciones con los clientes, sino integrar todos los procesos de la empresa que tienen que ver con los clientes.

A continuación pasaremos de la administración estratégica y táctica del marketing a su *administración*. Nuestra meta es examinar la forma en que las *empresas* organizan, implementan, evalúan y controlan sus actividades de marketing.

TENDENCIAS EN LA ORGANIZACIÓN DE LAS EMPRESAS

Es común que las empresas necesiten reestructurar sus prácticas de negocios y de marketing para responder a cambios importantes en el entorno de negocios, como la globalización, desregulación, adelantos en la computación y las telecomunicaciones y fragmentación del mercado. Las principales respuestas de las empresas ante un entorno que cambia con gran rapidez han sido, entre otras:

- *Reingeniería:* Nombrar equipos para que manejen los *procesos* de creación de valor para clientes, y tratar de derrumbar las barreras departamentales entre las *funciones*.
- *Uso de fuentes externas (outsourcing):* Una mayor disposición a comprar más bienes y servicios a proveedores externos, si así pueden obtenerse de forma más económica y conveniente.
- *Uso de parámetros (benchmarking):* Estudiar las "empresas con prácticas óptimas" para mejorar el desempeño de la empresa.
- *Asociación con proveedores:* Formar sociedades con proveedores de valor agregado menos numerosos pero más grandes.
- *Asociación con clientes:* Trabajar más estrechamente con los clientes para agregar valor a sus operaciones.
- *Fusión:* Adquirir o fusionarse con empresas de la misma industria para lograr economías de escala y alcance.
- *Globalización:* Un mayor esfuerzo para "pensar globalmente" y "actuar localmente".
- *Aplanamiento:* Reducir el número de niveles de la organización para acercarse más al cliente.
- *Enfoque:* Determinar los negocios y clientes más rentables y concentrarse en ellos.
- *Facultación del personal (empowerment):* Animar y facultar al personal para que produzca más ideas y tome más la iniciativa.

Todas estas tendencias sin duda tendrán un impacto sobre la organización y las prácticas de marketing.

El papel del marketing en la organización también tendrá que cambiar. Tradicionalmente, los mercadólogos han desempeñado el papel de intermediarios, encargados de entender las necesidades de los clientes y transmitir la voz del cliente a diversas áreas funcionales de la organización, que entonces actúan con base en esas necesidades. Este concepto de la función de marketing se basa en el supuesto de que es difícil llegar a los clientes y éstos no pueden interactuar directamente con otras áreas funcionales. Sin embargo, en una empresa conectada a redes cada área funcional puede interactuar con los clientes, sobre todo electrónicamente. El marketing ya no es el único dueño de las interacciones con los clientes; más bien, necesita integrar todos los procesos que tienen que ver con el cliente de modo que éste vea una sola cara y escuche una sola voz cuando trate con la empresa.

Otra forma de ver estos cambios en la organización y el papel del marketing es buscando una analogía con los deportes. Vea el recuadro de *Profundice en el estudio del marketing*, "Analogías deportivas de la organización de marketing".

ORGANIZACIÓN DE MARKETING

Con el paso del tiempo, el marketing ha crecido y ha dejado de ser un simple departamento de ventas para convertirse en un complejo grupo de actividades. Examinaremos la evolución de los departamentos de marketing de las empresas, su organización, y su interacción con otros departamentos de la empresa.

PROFUNDICE EN EL ESTUDIO DEL MARKETING

Analogías deportivas de la organización de marketing

Se ha hablado mucho del valor del trabajo de equipo para alcanzar las metas de marketing de una empresa. Michael Hammer, consultor gerencial, utiliza una analogía con el fútbol americano para destacar el valor de tener una organización relativamente plana. Cada uno de los jugadores ofensivos y defensivos tiene una función específica, pero ésta se ejecuta cooperando con los compañeros de equipo. Un entrenador supervisa el proceso de poner en práctica el plan de juego del equipo, ayudado por entrenadores ofensivos y defensivos. Además, entrenadores personales guían individualmente a los jugadores. Para responder a cambios en las circunstancias, cada jugador debe poder responder a varios entrenadores. A veces se requiere iniciativa personal. De forma similar, el gerente de un negocio entrena a los miembros del equipo para que desempeñen su función. Los gerentes no necesariamente son más capaces que los empleados para efectuar esas tareas, pero están en condiciones de coordinar las partes del proceso y, en caso necesario, ofrecer estímulos y consejos individuales. Al igual que el equipo de fútbol, la organización eficaz no debe tener demasiadas capas gerenciales; de lo contrario, la alta gerencia estará demasiado alejada de los procesos de trabajo como para ofrecer supervisión.

El consultor de estrategias Adrian J. Slywotzky tiene un conjunto distinto de analogías deportivas. Él considera que el fútbol americano describe los negocios en los años sesenta y setenta: el ritmo del fútbol es rápido durante las jugadas, pero tranquilo durante el abundante tiempo muerto entre jugadas. De forma similar, las empresas grandes que hicieron "jugadas" de éxito podían tomarse un tiempo para recuperar su aliento corporativo antes de la siguiente jugada. Slywotzky ve el ritmo más rápido de los años ochenta en términos del baloncesto. La rapidez para sacar los productos nuevos al mercado se volvió una consideración más importante, sobre todo en el caso de los productores de equipo electrónico nuevo. Luego llegaron los años noventa, con sus juegos mentales de tipo ajedrez. Cada movimiento es estratégico, pero aún más importante que el siguiente movimiento es el dominio de los patrones de movimientos. Conocer las posibilidades para alterar la posición de cada pieza y tener series alternas de movimientos puede facultar al jugador (conferirle *empowerment*) para ajustarse a situaciones cambiantes. Hoy día, como el atleta muy completo que aprende las reglas y estrategias de cada nuevo juego y practica nuevas habilidades, un jugador serio en el campo de los negocios desarrolla los movimientos y la musculatura necesarios para ser un ganador.

Fuentes: Michael Hammer, "Beyond the End of Management", en *Rethinking the Future*, ed. Rowan Gibson (Londres: Nicholas Brealey, 1996), pp. 94-105; Adrian Slywotsky, *Value Migration: How to Think Several Moves Ahead of the Competition* (Boston: Harvard Business School Press, 1996), pp. 7-8, 18-19.

LA EVOLUCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE MARKETING

La evolución de los departamentos de marketing ha atravesado seis etapas. Podemos encontrar empresas en cada una de esas etapas:

Etapa 1: Departamento de ventas simple

Las empresas pequeñas por lo regular nombran a un vicepresidente de ventas, quien maneja una fuerza de ventas y también efectúa algunas ventas. Cuando la empresa necesita investigación de mercados o publicidad, el vicepresidente de ventas contrata ayuda externa (Fig. 22.1[a]).

Etapa 2: Departamento de ventas con funciones de marketing auxiliares

A medida que la empresa se expande, necesita añadir o ampliar ciertas funciones. Por ejemplo, una empresa de la Costa Este de Estados Unidos que planee incursionar en el Oeste necesita realizar investigación de mercados para determinar las necesidades de los clientes y el potencial de mercado; tendrá que anunciar su nombre y productos en el área. El vicepresidente de ventas contratará un gerente de investigación de marketing y un gerente de publicidad para manejar esas actividades. También podría contratarse un *director de marketing* que se encargue de éstas y otras funciones de marketing (Fig. 22.1[b]).

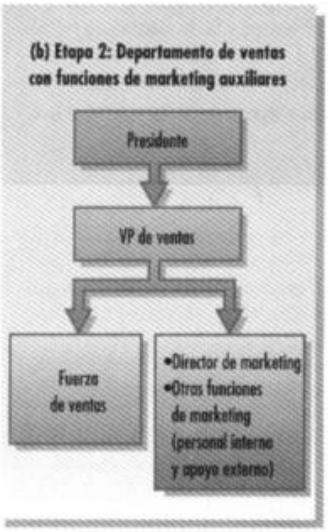
Tendencias: En 1989 y 1990, *American Demographics* predijo un quinto medio de comunicación además de la televisión, la radio, las revistas y los diarios. Ese medio resultó ser la Internet.

Etapa 3: Departamento de marketing aparte

Si la empresa sigue creciendo se justificará una inversión adicional en investigación de marketing, desarrollo de productos nuevos, publicidad y promoción de ventas, y servicio a clientes. Sin embargo, el vicepresidente de ventas normalmente concentra el tiempo y los recursos en la fuerza de ventas. Tarde o temprano el CEO verá la ventaja de establecer un departamento de marketing aparte dirigido por un vicepresidente de marketing, quien rinde cuentas, junto con el vicepresidente de ventas, al presidente o al vicepresidente ejecutivo (Fig. 22.1[c]). En esta etapa, las ventas y el marketing son funciones distintas pero se espera que colaboren estrechamente.

FIGURA 22.1

Etapas en la evolución del departamento de marketing



Esta organización permite al CEO obtener una visión más balanceada de las oportunidades y problemas de la empresa. Supongamos que las ventas comienzan a bajar. El vicepresidente de ventas podría recomendar contratar más vendedores, aumentar su compensación, organizar un concurso de ventas, proporcionar mayor capacitación en ventas, o reducir el precio para que el producto sea más fácil de vender. El vicepresidente de marketing querrá analizar las fuerzas que afectan el mercado. ¿La empresa está dirigiéndose a los segmentos y clientes correctos? ¿Los clientes meta están viendo de diferente manera los productos de la empresa y de sus competidores? ¿Se justifican cambios en las características, estilo, empaquetado, servicios, distribución o promoción de los productos?

Etapa 4: Departamento de marketing moderno

Aunque los vicepresidentes de ventas y de marketing deben colaborar, su relación a menudo es tensa y se caracteriza por la desconfianza. El vicepresidente de ventas resiente los esfuerzos por reducir la importancia de la fuerza de ventas en la combinación de marketing, y el vicepresidente de marketing quiere un presupuesto más grande para las actividades que no implican la fuerza de ventas.

La tarea del gerente de marketing consiste en identificar oportunidades y preparar estrategias y programas de marketing. Los vendedores son responsables de implementar esos programas. Los mercadólogos se apoyan en investigaciones de marketing, tratan de identificar y entender los segmentos de mercado, dedican tiempo a planificación, piensan a largo plazo y tratan de producir utilidades y ganancias en participación en el mercado. Los vendedores, en cambio, se apoyan en su experiencia de campo, tratan de entender cada comprador individual, dedican tiempo a las ventas cara a cara, piensan a corto plazo, y tratan de cumplir con sus cuotas de ventas.

Si hay demasiada fricción entre ventas y marketing, el presidente de la empresa podría colocar las actividades de marketing otra vez bajo el control del vicepresidente de ventas, pedir al vicepresidente ejecutivo que maneje los conflictos, o colocar al vicepresidente de marketing a cargo de todo, incluida la fuerza de ventas. Esta última solución es la base del moderno departamento de marketing, encabezado por un vicepresidente ejecutivo de marketing y ventas y con gerentes encargados de cada función de marketing, incluida la administración de ventas (Fig. 22.1[d]).

Etapa 5: Empresa de marketing eficaz

Una empresa puede tener un excelente departamento de marketing y aun así fracasar en su marketing. Mucho depende de cómo los demás departamentos ven a los clientes. Si ellos señalan con el dedo al departamento de marketing y dicen: "Ellos se encargan del marketing", la empresa no habrá implementado un marketing eficaz. Sólo si todos los empleados se dan cuenta de que su trabajo es creado por los clientes es cuando la empresa se convierte en un mercadólogo eficaz.[1]

Etapa 6: Empresa basada en procesos y resultados

Muchas empresas están reenfocando su estructura hacia los procesos clave, más que hacia departamentos. Cada vez es más común que la organización departamental se considere una barrera para el desempeño eficaz de los procesos de negocios fundamentales como desarrollo de productos nuevos, adquisición y retención de clientes, surtido de pedidos y servicio a clientes. Con el propósito de obtener resultados de procesos relacionados con los clientes, las empresas están nombrando jefes de procesos que dirigen equipos multidisciplinarios. Por ello, el personal de marketing y de ventas dedica un porcentaje cada vez mayor de su tiempo a participar en equipos de proceso. Un resultado es que el personal de marketing podría tener una responsabilidad de línea continua para con su equipo y una responsabilidad de línea punteada para con el departamento de marketing. Cada equipo envía al departamento de marketing evaluaciones periódicas del desempeño del miembro de marketing. El departamento de marketing también está encargado de capacitar a su personal de marketing, asignarlo a nuevos equipos, y evaluar su desempeño general (Fig. 22.1[e]).

ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE MARKETING

Los departamentos de marketing modernos adoptan muchas formas. El departamento de marketing podría organizarse por función, área geográfica, productos o mercados de clientes.

Organización funcional

La forma más común de organización de marketing consiste en especialistas funcionales que rinden cuentas a un vicepresidente de marketing, quien coordina sus actividades. En la figura 22.2 se muestran cinco especialistas. Otros especialistas podrían ser un gerente de servicio a clientes, un gerente de planificación de marketing, y un gerente de logística de mercado.

Es un gran reto establecer relaciones de trabajo bien aceitadas dentro del departamento de marketing. Cespedes recomienda a las empresas mejorar las interfaces críticas entre las *ventas de campo*, el *servicio a clientes* y los *grupos de administración de producto*, porque juntos tienen un impacto importante sobre la satisfacción de los clientes. Él ha propuesto varias formas de crear vínculos más fuertes entre estos tres grupos de marketing clave.[2]

La principal ventaja de una organización de marketing funcional es su sencillez administrativa. Sin embargo, esta forma pierde eficacia al aumentar el número de productos y mercados. En primer lugar, una organización funcional a menudo da pie a una planificación insuficiente para productos y mercados específicos. Se descuida a los productos que no son favoritos de alguien. Segundo, cada grupo funcional compite con las demás funciones por presupuesto y categoría. El vicepresidente de marketing tiene que sopesar continuamente las reclamaciones de especialistas funcionales en competencia y enfrenta un difícil problema de coordinación.

Organización geográfica

Las empresas que venden en mercados nacionales a menudo organizan su fuerza de ventas (y a veces otras funciones, incluida la de marketing) según pautas geográficas. El gerente de ventas nacionales podría supervisar a cuatro gerentes de ventas regionales, cada uno de los cuales supervisa seis gerentes de zona, que a su vez supervisan ocho gerentes de ventas de distrito, que supervisan a diez vendedores.

Varias empresas están añadiendo *especialistas en mercados de área* (gerentes de marketing regionales o locales) para apoyar las labores de ventas en mercados distintivos de alto volumen. Uno de esos mercados podría ser Miami, donde el 46% de los hogares son latinos, en comparación con el poblado vecino de Fort Lauderdale, donde el 6.7% de los hogares son latinos. El especialista en Miami conocería la composición de clientes y comercios de Miami, ayudaría a los gerentes de marketing de la oficina central a ajustar su combinación de marketing para Miami, y prepararía planes locales anuales y a largo plazo para vender todos los productos de la empresa en Miami.

Varios factores han impulsado la tendencia hacia la regionalización y localización. El mercado masivo estadounidense se ha subdividido gradualmente en una multitud de minimercados según pautas demográficas: *baby boomers*, personas mayores, afroestadounidenses, madres solteras, etc.[3] Las mejoras en las tecnologías de información y de investigación de marketing también han estimulado la regionalización. Los datos de lectores de código de barras de las tiendas permiten rastrear instantáneamente las ventas de productos, y ayudan a las compañías a detectar problemas y oportunidades locales. Los detallistas en sí tienen una preferencia marcada por los programas locales dirigidos a los consumidores de sus ciudades y vecindarios. Para mantener contentos a los detallistas, los fabricantes ahora crean planes de marketing más locales.

- **Campbell Soup** Campbell ha creado muchas marcas regionales de éxito. Sus picantes frijoles Ranchero se venden en el Suroeste, la sopa Creole, en el sur, y la sopa de frijol rojo en áreas latinas. Las marcas que agradan a gustos regionales hacen que las ventas anuales de Campbell aumenten considerablemente. Además, Campbell ha dividido su mercado estadounidense en 22 regiones, cada una encargada de planear programas locales. La compañía ha asignado entre el 15 y el 20% de su presupuesto de marketing total para apoyar el marketing local. Dentro de cada región, los gerentes de ventas y vendedores de Campbell crean publicidad y promociones adaptadas a las necesidades y condiciones locales.

  También se efectúa adaptación a diferencias regionales en el marketing internacional de Campbell. Una cocina inaugurada en Hong Kong en 1991 desarrolla recetas para el mercado asiático, y las sopas que se venden en Latinoamérica tienen sabores más condimentados. Los envases y la publicidad también se adaptan a diferencias regionales y nacionales. Por ejemplo, en Japón se evita el uso de latas, pues muchos compradores cargan los comestibles a pie. En México las latas grandes son populares porque las familias suelen ser grandes. En Polonia, donde el consumo de sopa es alto y casi toda es hecha en casa, Campbell Soup trata de atraer a las mamás que trabajan ofreciendo ocho variedades de estómago de vaca condensado que se pueden preparar con rapidez y facilidad.[4]

FIGURA 22.1 (cont.)

Otras compañías que han adoptado el marketing regional son McDonald's, que ahora gasta casi el 50% de su presupuesto de publicidad total regionalmente; American Airlines, que se dio cuenta de que las necesidades de viaje de los habitantes de Chicago y del Sudoeste son muy diferentes durante los meses de invierno; y Anheuser-Busch, que ha subdividido sus mercados regionales en segmentos étnicos y demográficos, con diferentes campañas publicitarias para cada uno.

La regionalización podría ir acompañada de una tendencia hacia las *sucursales franquicia*. Esto implica conferir *empowerment* a los distritos u oficinas locales de la compañía para que operen más como franquicias. IBM dijo a sus gerentes de sucursal que "convirtieran a ésta en su negocio". Las sucursales semejan centros de utilidades y los gerentes locales tienen más flexibilidad e iniciativa en cuanto a estrategias.

La regionalización también está siendo adoptada por multinacionales que operan en todo el globo. Quaker Oats estableció una oficina central europea en Bruselas, y British Petroleum escogió a Singapur para manejar sus operaciones en Asia y el Medio Oriente.[5] Citibank también ha realizado en este sentido:

- **Citibank** Como banco global, Citibank ha tenido que averiguar cómo dar servicio a sus principales cuentas globales en diferentes partes del mundo. Su solución: se nombra a un gerente de cuenta matriz (PAM, por sus siglas en inglés) para cada cuenta global, el cual trabaja en la oficina central de la compañía en Nueva York. Cada PAM ha construido una red de gerentes de cuenta de campo (FAMs) en los distintos países y recurre a ellos cuando la cuenta específica requiere servicio.

Organización de manejo de productos o de marcas

Si desea ver un retrato de la Europa del milenio anterior, extraído de poemas, relatos folclóricos, mitos, leyendas y crónicas, y lleno de intrigas, asesinatos y personajes memorables, vea la obra de James Reston, *The Last Apocalypse: Europe at the Year 1000 a.d.*

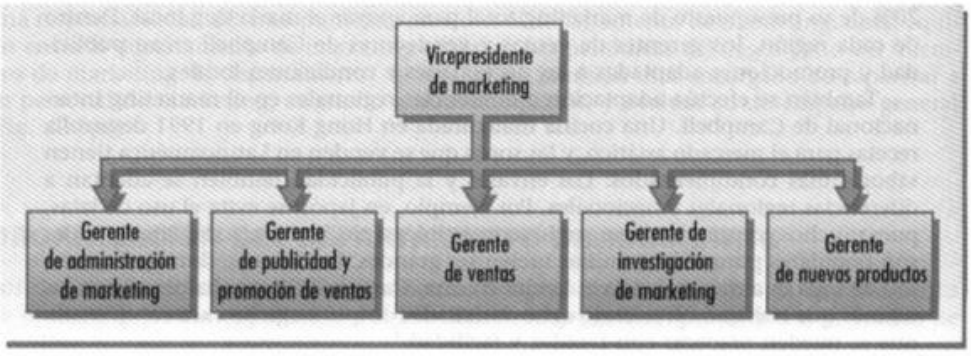
Las compañías que fabrican productos y marcas muy diversos a menudo establecen una organización de manejo de productos (o de marcas). La organización de manejo de productos no sustituye a la organización de *administración* funcional, sino que actúa más bien como otra capa gerencial. Un gerente de producto supervisa a los gerentes de categorías de productos, quienes a su vez supervisan a gerentes de productos y marcas específicos. Es razonable usar una organización de manejo de productos si los productos de la compañía son muy diferentes, o si son tantos que una organización de marketing funcional no puede manejarlos todos. Kraft emplea una organización de manejo de productos en su Post Division. Gerentes de categorías de productos individuales se encargan de los cereales, el alimento para mascotas y las bebidas. Dentro del grupo de productos de cereales hay gerentes de subcategoría distintos para cereales nutritivos, cereales pre-endulzados para niños, cereales familiares y cereales diversos.

Los gerentes de productos y marcas desempeñan las siguientes tareas:

- Desarrollar una estrategia competitiva a largo plazo para el producto
- Preparar un plan de marketing y un pronóstico de ventas anuales
- Trabajar con agencias de publicidad y vinculación de mercancías para crear mensajes, programas y campañas
- Estimular apoyo para el producto entre la fuerza de ventas y los distribuidores
- Reunir información estratégica continua acerca del desempeño del producto, las actitudes de los clientes y distribuidores, y los nuevos problemas y oportunidades
- Iniciar mejoras de productos para satisfacer las cambiantes necesidades de mercado

FIGURA 22.2

Organización funcional



Estas tareas son comunes para los gerentes de productos tanto de consumidor como industriales. Sin embargo, los gerentes de productos para el consumidor por lo regular manejan menos productos y dedican más tiempo a la publicidad y la promoción de ventas. Ellos suelen ser más jóvenes y contar con maestrías en administración de empresas. Los gerentes de productos industriales pasan más tiempo con los clientes y con el personal de laboratorio y de ingeniería, piensan más en los aspectos técnicos de su producto y en las posibles mejoras al diseño, y trabajan más estrechamente con la fuerza de ventas y los compradores clave.

Una organización de manejo de productos tiene varias ventajas. El gerente de producto se puede concentrar en desarrollar una combinación de marketing con eficacia de costos para el producto, y puede reaccionar ante los problemas del mercado más rápidamente que un comité de especialistas funcionales. Las marcas pequeñas de la compañía no se descuidan tanto, porque tienen alguien que vele por ellas. Además, el manejo de productos es un área excelente para capacitar a ejecutivos jóvenes, pues les obliga a participar en casi todas las facetas de las operaciones de la compañía (Fig. 22.3).

Por otra parte, una organización de manejo de productos, tiene ciertas desventajas. Primera, la administración de productos crea ciertos conflictos y frustraciones. Por lo regular, los gerentes de producto no cuentan con suficiente autoridad como para cumplir con sus obligaciones eficazmente; tienen que servirse de la persuasión para obtener la cooperación de los departamentos de publicidad, ventas, fabricación y otros. Se les dice que son "minipresidentes" pero a menudo se les trata como coordinadores de bajo nivel. Los gerentes de producto tienen que efectuar una gran cantidad de papeleo, y a menudo tienen que saltarse a otros para lograr que se hagan las cosas.

En su libro *The Millennium*, Nick Hannah dice que el año 999 fue un tiempo de condonación de deudas, liberación de prisioneros y confesión de infidelidades conyugales.

Segunda, los gerentes de producto se convierten en expertos en su producto pero casi nunca logran adquirir una destreza funcional. Ellos vacilan entre hacerse pasar por expertos y sentirse intimidados por los verdaderos expertos. Esto es lamentable en los casos en que el producto depende de un tipo específico de destreza, digamos en publicidad.

Tercera, el sistema de manejo de productos suele ser costoso. Se nombra a una persona para manejar cada producto importante. Pronto se nombran gerentes de producto para manejar incluso productos menores. Cada gerente de producto, que casi siempre está sobresaturado, pide que le consigan un gerente de marca asociado. Más adelante los dos, que siguen estando sobresaturados, convencen a la gerencia de que contrate un gerente de marca asistente. Con toda esta gente, los costos de nómina se elevan mucho. Mientras tanto, la compañía sigue contratando más especialistas funcionales en mensajes, empaquetado,

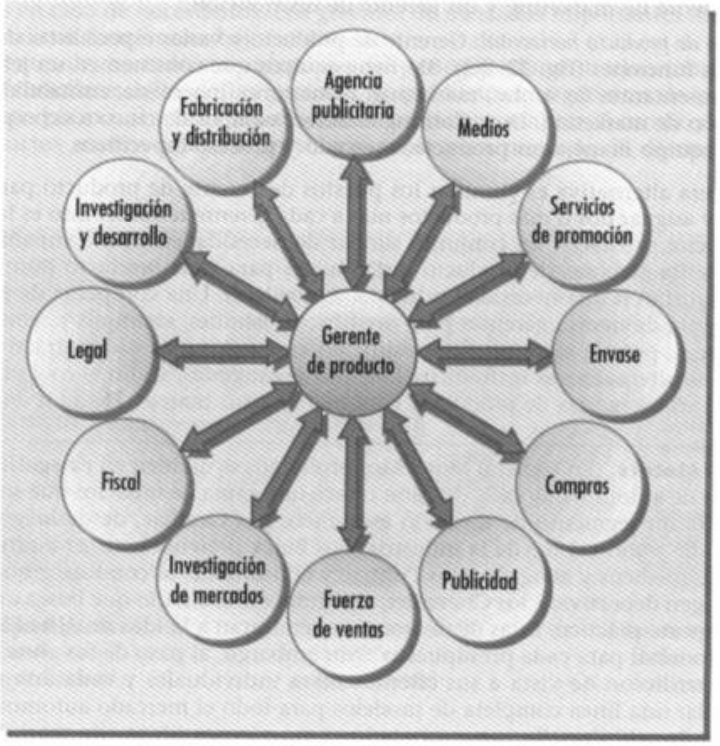


FIGURA 22.3

Las interacciones del gerente de producto

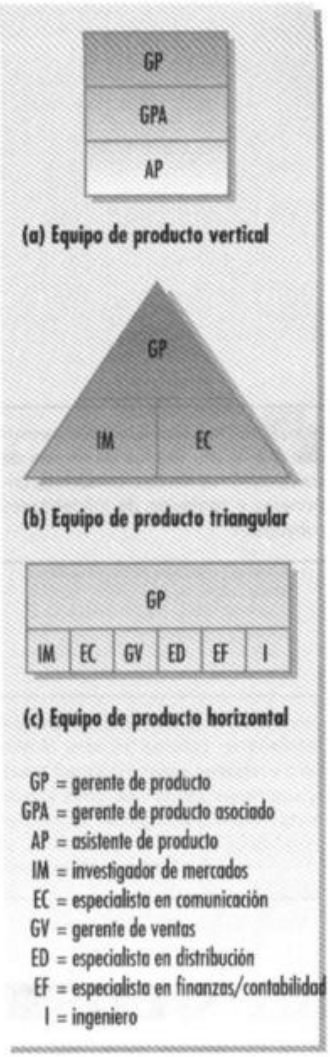


FIGURA 22.4

Tres tipos de equipos de producto

medios, promoción de ventas, encuestas de mercado y análisis estadístico. Pronto, la compañía habrá creado una estructura voluminosa y costosa.

Cuarta, los gerentes de marca por lo común manejan una marca únicamente durante un tiempo corto, pues en unos cuantos años cambian a otra marca o a otra compañía. La intervención a corto plazo en el manejo de la marca hace que la planificación de marketing también sea a corto plazo y da al traste con el fortalecimiento a largo plazo de la marca.

Quinta, la fragmentación de los mercados hace que sea más difícil desarrollar una estrategia nacional desde las oficinas centrales. Los gerentes de marca deben complacer a más grupos comerciales regionales y dependen más de la fuerza de ventas local.

Pearson y Wilson han sugerido cinco pasos para hacer que el sistema de manejo de productos funcione mejor:[6]

1. Delinear claramente los límites del papel y la responsabilidad del gerente de producto.
2. Desarrollar un proceso de desarrollo y revisión de estrategias que sirva como marco de referencia para las operaciones del gerente de producto.
3. Tomar en cuenta las áreas de posible conflicto entre los gerentes de producto y los especialistas funcionales al definir sus respectivas funciones.
4. Establecer un proceso formal que empuje hasta el nivel más alto todas las situaciones de conflicto de interés entre el manejo de productos y el manejo de líneas funcionales.
5. Establecer un sistema para medir resultados que sea congruente con las responsabilidades del gerente de producto.

Una segunda alternativa es cambiar de gerentes de producto a equipos de producto. Hay tres tipos de estructuras de equipo de producto en la *administración* de productos (Fig. 22.4):

1. *Equipo de producto vertical:* Gerente de producto, gerente de producto asociado, y asistente de producto (Fig. 22.4[a]). El gerente de producto es el líder y negocia con otros gerentes para obtener su cooperación. El gerente de producto asociado ayuda en estas tareas y también efectúa algo de papeleo. El asistente de producto realiza la mayor parte del papeleo y los análisis de rutina.
2. *Equipo de producto triangular:* Gerente de producto y dos asistentes de producto especializados, uno de los cuales se ocupa de la investigación de marketing, y el otro, de las comunicaciones de marketing (Fig. 22.4[b]). La Hallmark Company utiliza un "equipo de marketing" que consiste en un gerente de mercado (el jefe), un gerente de marketing y un gerente de distribución.
3. *Equipo de producto horizontal:* Gerente de producto y varios especialistas de marketing y otras funciones (Fig. 22.4[c]). 3M tiene equipos que consisten en un jefe de equipo y representantes de ventas, marketing, laboratorio, ingeniería, contabilidad e investigación de marketing. Dow Corning establece equipos de cinco a ocho personas; cada equipo maneja un producto, mercado y proceso específicos.

Una tercera alternativa es eliminar los puestos de gerente de producto para productos secundarios y asignar dos o más productos más a cada gerente restante. Esto es factible si dos o más productos satisfacen un conjunto similar de necesidades. Una compañía de cosméticos no necesita gerentes de producto individuales para cada producto porque todos los cosméticos satisfacen una necesidad principal: embellecer. Una compañía de productos de tocador necesita diferentes gerentes para dentífricos, jabones, champús y remedios para el dolor de cabeza, porque estos productos difieren en cuanto a su uso y atractivo.

Una cuarta alternativa es introducir el *manejo de categorías*, según el cual una compañía se concentra en categorías de productos para manejar sus marcas. He aquí dos ejemplos:

- **General Motors** En General Motors los productos se dividen en categorías según la marca de automóvil, y cada división ofrece una gama de modelos que son atractivos para un segmento de mercado específico. Los Cadillac, desde luego, son el símbolo de *status* clásico de la industria. Los Buick pretenden atraer a profesionales como médicos y abogados; los Pontiac y Oldsmobile, al conductor que quiere una imagen deportiva; y los Chevrolet, al conductor ordinario que busca un medio de transporte práctico. Estas distinciones se remontan a la idea de Alfred Sloan de "un automóvil para cada presupuesto". Sin embargo, al paso de los años las divisiones perdieron de vista a sus clientes meta individuales y cada una trató de desarrollar una línea completa de modelos para todo el mercado automovilístico. Cuando Ronald Zarrella fue contratado como vicepresidente de marketing del

grupo norteamericano de GM en 1994, su misión fue restablecer las cinco imágenes de marca de las cinco divisiones. Bajo su dirección, cada marca está encabezada por un gerente de marca y un ejecutivo de línea de vehículos. La responsabilidad del gerente de marca es conocer el mercado de la marca y garantizar que toda la labor de marketing —ingeniería y diseño de productos, publicidad, venta y precios— esté dirigida hacia ese objetivo. El ejecutivo de línea de vehículos supervisa el desarrollo de una línea de automóviles que satisfaga las necesidades del cliente meta. Los modelos que no apoyan la imagen de una división, como el Skylark y el Roadmaster de Buick, y el Caprice de Chevrolet, se descontinúan.[7]

- **Kraft** Kraft ha abandonado su estructura clásica de manejo de marcas, en la que cada marca competía por los recursos de la organización y la participación en el mercado, a una estructura basada en categorías en la que directores de negocios de categoría (o "integradores de productos") encabezan equipos multifuncionales integrados por representantes de marketing, investigación y desarrollo, promoción ante consumidores, y finanzas. Los directores de negocios de categoría tienen una responsabilidad amplia y se les exige cierto nivel de utilidades. Estos ejecutivos responsables, que ya no se ven únicamente como mercadólogos, tienen tanta obligación de identificar oportunidades y mejorar la eficiencia de la cadena de abasto, como de desarrollar el siguiente anuncio pagado. Los equipos de categoría de Kraft trabajan en colaboración con equipos de proceso dedicados a cada categoría de productos y con equipos de cliente dedicados a cada cliente importante (Fig. 22.5).[8]

Celebración del milenio: Abercrombie & Kent organizó un tour que terminaba con un banquete en una tienda de beduinos en la antigua ciudad de Petra, en Jordania.

La administración de categorías no es una panacea, pues sigue siendo un sistema basado en los productos. Hace poco, Colgate cambió de la administración de marcas (dentífrico Colgate) a la administración de categorías (categoría dentífricos) y luego a una nueva etapa llamada "administración de necesidades de clientes" (cuidado de la boca). Este último paso por fin enfoca la organización hacia una necesidad básica de los clientes.[9]

Organización de manejo de mercados

Muchas compañías venden sus productos a un conjunto diverso de mercados. Canon vende sus máquinas de fax a mercados de consumo, de negocios y gubernamentales. U. S. Steel vende su acero a las industrias ferrocarrilera, de la construcción y de los servicios públicos. Si los clientes pertenecen a diferentes grupos de usuarios con diferentes preferencias y prácticas de compra, es deseable una organización de manejo de mercados. Un *gerente de mercados* supervisa a varios *gerentes de mercado* (también llamados *gerentes de desarrollo de mercado, especialistas de mercado,* o *especialistas de industria*). Los gerentes de mercado utilizan servicios funcionales en caso de necesitarlos. Los gerentes de mercados importantes incluso podrían tener especialistas funcionales bajo su dirección.

Los gerentes de mercado son miembros del personal administrativo (no de línea), con obligaciones similares a las de los gerentes de producto. Los gerentes de mercado crean planes a largo plazo y anuales para sus mercados: deben analizar el rumbo de su mercado y qué productos nuevos debe ofrecer su compañía a ese mercado. El desempeño se juzga

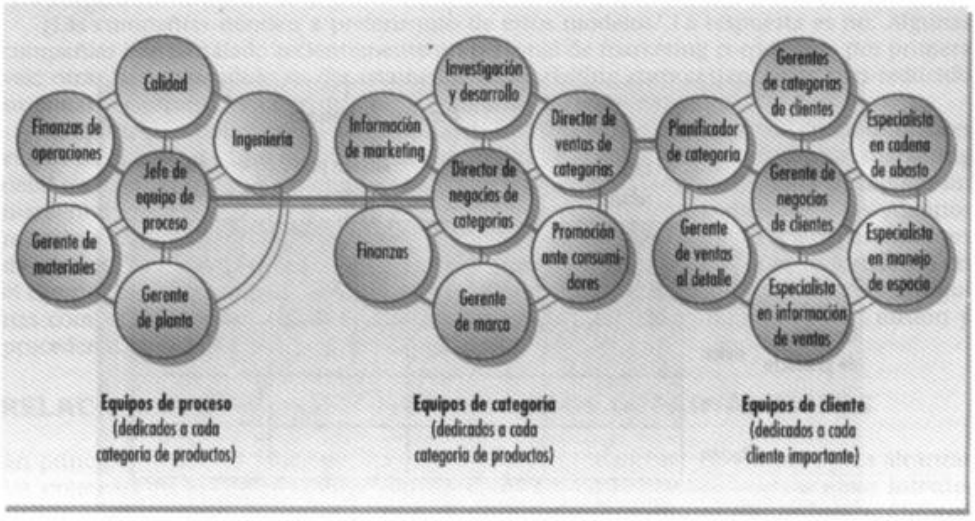


FIGURA 22.5

Administración por equipos en Kraft
Fuente: Michael George, Anthony Freeling y David Court, "Reinventing the Marketing Organization", *The McKinsey Quarterly* núm. 4 (1994): 43-62.

según el crecimiento y la rentabilidad del mercado. Este sistema tiene muchas de las mismas ventajas y desventajas de los sistemas de manejo de productos. Su principal ventaja es que la actividad de marketing se organiza con miras a satisfacer las necesidades de grupos de clientes bien definidos, en lugar de enfocarse en funciones de marketing, regiones o productos en sí.

Los mejores puntos donde se presenció el último eclipse total del siglo en agosto de 1999 se hallaban en Turquía, Irak e Irán.

Muchas compañías se están reorganizando con base en los mercados y se están convirtiendo en *organizaciones centradas en el mercado*. Xerox abandonó las ventas geográficas y ahora vende por industria, lo mismo que IBM, que hace poco reorganizó sus 235,000 empleados en 14 divisiones enfocadas en los clientes. Hewlett-Packard estableció una estructura en la que los vendedores se concentran en negocios dentro de industrias individuales.

Varios estudios han confirmado el valor de una organización centrada en el mercado. Slater y Narver crearon una medida de la orientación hacia el mercado y luego analizaron su efecto sobre la rentabilidad de los negocios. Ellos observaron un efecto positivo considerable de la orientación hacia el mercado sobre negocios tanto de productos básicos uniformes como de productos diferenciados.[10]

Organización de manejo de productos/manejo de mercados

Las compañías que fabrican muchos productos que fluyen hacia muchos mercados suelen adoptar una *organización de matriz*. Consideremos a DuPont.

- **DuPont** DuPont fue uno de los pioneros en el desarrollo de la estructura de matriz (Fig. 22.6). Su departamento de fibras textiles consiste en gerentes de producto individuales para rayón, acetato, nylon, orlón y dacrón; y gerentes de mercado individuales para ropa masculina, ropa femenina, artículos para el hogar y mercados industriales. Los gerentes de producto planean las ventas y utilidades de sus respectivas fibras. Su objetivo es expandir el uso de la fibra. Ellos piden a los gerentes de mercado que estimen qué cantidad de su fibra pueden vender a cada mercado a un precio propuesto. A los gerentes de mercado, empero, les interesa más satisfacer las necesidades de su mercado que aumentar las ventas de una fibra dada. Al preparar sus planes de marketing, ellos preguntan a cada gerente de producto qué precio y disponibilidad va a tener su fibra. Los pronósticos de venta finales de los gerentes de mercado y los gerentes de producto deben dar el mismo gran total.

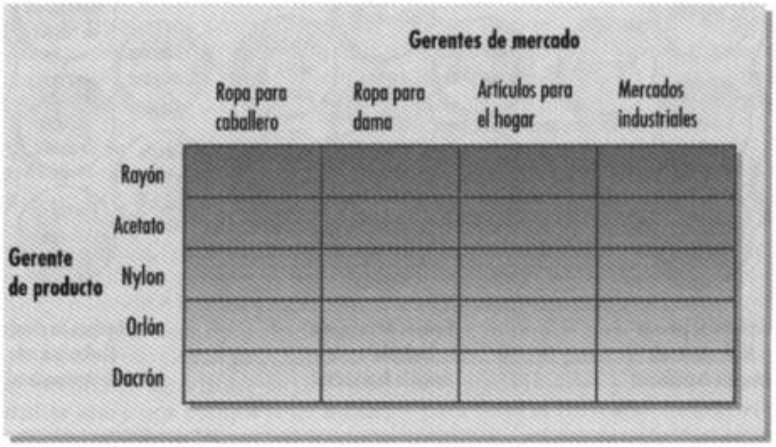
El siguiente eclipse solar en Norteamérica ocurrirá ya bien entrado el milenio, en 2017.

Las compañías como DuPont pueden ir un poco más lejos y ver a sus gerentes de mercado como sus principales vendedores, y a sus gerentes de producto como proveedores. El gerente del mercado de ropa para caballero, por ejemplo, estaría facultado para comprar fibras textiles a los gerentes de producto de DuPont o, si el precio de DuPont es demasiado alto, a proveedores externos. Este sistema obligaría a los gerentes de producto de DuPont a volverse más eficientes. Si un gerente de producto de DuPont no puede igualar los niveles de "precio a corta distancia" de proveedores competitivos, tal vez DuPont no deba seguir produciendo esa fibra.

Una organización de matriz podría parecer deseable en una compañía que tiene varios productos y mercados. El fondo de la cuestión es que este sistema es costoso y a menudo

FIGURA 22.6

Sistema de matriz de manejo de producto/mercado



crea conflictos. Se incurre en el costo de apoyar a todos los gerentes. Además, no está claro dónde debe residir la autoridad y la responsabilidad. He aquí dos de los muchos dilemas:

1. *¿Cómo debe organizarse la fuerza de ventas?* ¿Debe haber fuerzas de ventas individuales para rayón, nylon y las demás fibras? ¿O las fuerzas de ventas deben organizarse según los mercados de ropa para caballero, ropa para dama, etc.? ¿O no debe haber una fuerza de ventas especializada? (El concepto de marketing recomienda organizar la fuerza de ventas por mercados, no por productos.)
2. *¿Quién debe fijar los precios de un producto o para un mercado dado?* ¿El gerente de producto de nylon debe tener la autoridad final para fijar los precios del nylon en todos los mercados? ¿Qué debe hacerse si el gerente del mercado de ropa para caballero piensa que el nylon no tendrá éxito en este mercado si no se hacen concesiones de precios especiales? (No obstante, en opinión del autor, los gerentes de producto deben conservar la autoridad final sobre la fijación de precios.)

Cronología: La primera carrera de campeonato internacional de automóviles se celebró en Francia, desde París hasta Lyon, el 14 de junio de 1900.

A principios de los años ochenta varias compañías habían abandonado la *administración* de matriz. Sin embargo, este tipo de organización ha reaparecido y está floreciendo actualmente en la forma de "equipos de negocios" integrados por especialistas de tiempo completo que rinden cuentas a un jefe de equipo. La principal diferencia es que las compañías actuales proporcionan el contexto apropiado en el que una matriz puede funcionar bien: un hincapié en organizaciones de equipos planos, con pocos miembros, enfocados en procesos de negocios que abarcan horizontalmente varias funciones.[11]

Organización corporativa-divisional

A medida que crecen las compañías multiproducto-multimercado, es común que conviertan sus grupos de producto o de mercado más grandes en divisiones individuales. Las divisiones establecen sus propios departamentos y servicios. Esto hace que uno se pregunte qué servicios y actividades de marketing se deben seguir efectuando en las oficinas centrales corporativas.

Las compañías organizadas en divisiones han contestado de diversas formas a esta pregunta:

- *Cero marketing corporativo:* Algunas compañías carecen de personal de marketing corporativo, pues consideran que el marketing en el nivel corporativo no tiene ninguna función útil. Cada división tiene su propio departamento de marketing.
- *Marketing corporativo moderado:* Algunas compañías tienen un personal de marketing corporativo reducido que desempeña unas cuantas funciones, que son, primordialmente (1) ayudar a la alta gerencia a evaluar las oportunidades en términos generales, (2) asesorar a las divisiones que lo soliciten, (3) ayudar a las divisiones que tienen poco o ningún personal de marketing, y (4) promover el concepto de marketing en toda la compañía.
- *Marketing corporativo fuerte:* Algunas compañías tienen un personal de marketing corporativo que, además de las actividades anteriores, también presta diversos servicios de marketing a las divisiones, como publicidad especializada, promoción de ventas, investigación de marketing, administración de ventas y otros servicios diversos.

Cronología: El primer vuelo de zepelín se efectuó el 2 de julio de 1900: la nave voló durante 18 minutos a una altura de 1,000 pies.

¿Las compañías tienden a preferir uno de estos modelos? La respuesta es no. Algunas compañías han instalado recientemente un personal de marketing corporativo por primera vez; otras han expandido su departamento de marketing corporativo; otras han reducido su tamaño y alcance; y otras más lo han eliminado totalmente.

La aportación potencial de un personal de marketing corporativo varía en las diferentes etapas de la evolución de la compañía. Casi todas las compañías inician con un marketing débil en sus divisiones y a menudo establecen un personal corporativo para introducir un marketing más vigoroso en las divisiones mediante capacitación y otros servicios. Algunos miembros del personal de marketing corporativo podrían ser transferidos a departamentos de marketing divisionales para encabezarlos. A medida que las divisiones se fortalecen en el campo del marketing, el marketing corporativo va teniendo menos que ofrecerles. Algunas compañías deciden entonces que éste, el corporativo, ha cumplido con su misión y proceden a eliminar ese departamento.[12]

RELACIONES DE MARKETING CON OTROS DEPARTAMENTOS

En principio, todas las funciones de negocios deben interactuar en armonía para alcanzar los objetivos generales de la empresa. Sin embargo, en la práctica las relaciones interdepartamentales a menudo se caracterizan por rivalidades acendradas y desconfianza. Algunos

conflictos entre departamentos tienen su origen en diferencias de opinión en cuanto a qué es lo que más conviene a la compañía, otros se deben a equilibrios reales entre el bienestar de los departamentos y el bienestar de la compañía, y otros más se deben a estereotipos y prejuicios nada deseables.

En una organización típica, cada función de negocios tiene un impacto potencial sobre la satisfacción de los clientes. Según el concepto de marketing, todos los departamentos deben pensar en el cliente y colaborar para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. El departamento de marketing debe hacer hincapié en esto. El vicepresidente de marketing tiene dos tareas: (1) coordinar las actividades de marketing internas de la compañía y (2) coordinar el marketing con finanzas, operaciones y otras funciones de la compañía a fin de servir al cliente.

Sin embargo, no hay mucho consenso en cuanto a qué tanta influencia y autoridad debe tener marketing sobre otros departamentos. Por lo regular, el vicepresidente de marketing debe usar la persuasión más que la autoridad. Otros departamentos a menudo se resisten a dirigir sus esfuerzos hacia los intereses de los clientes. Es inevitable que los departamentos definan los problemas y las metas de la compañía desde su punto de vista. El resultado es que siempre hay conflictos de intereses. Examinaremos brevemente las preocupaciones normales de cada departamento.

Investigación y desarrollo

En la lista de las mil personas más importantes del milenio anterior, de la Red de Información de *USA Today*, sólo aparece una mujer entre las primeras 40 personas, Isabel I de Inglaterra (la número 31).

La búsqueda de nuevos productos exitosos de la compañía a menudo se frustra por la falta de colaboración entre I&D y marketing. En muchos sentidos, estos grupos tienen culturas diferentes.[13] I&D está integrado por científicos y técnicos que se enorgullecen de tener curiosidad científica y objetividad, gustan de trabajar en problemas técnicos desafiantes sin preocuparse mucho por las ventas inmediatas, y prefieren trabajar sin mucha supervisión y sin tener que rendir cuentas a cada rato. El departamento de marketing-ventas está integrado por personas orientadas hacia los negocios que se enorgullecen de tener un entendimiento práctico del mercado, gustan de ver muchos productos nuevos con características que puedan servir para promover las ventas, y se sienten obligados a prestar atención al costo de los productos. Los mercadólogos consideran que la gente de I&D se concentra en maximizar las cualidades técnicas en lugar de diseñar pensando en las necesidades de los clientes. La gente de I&D ve a los mercadólogos como charlatanes orientados hacia los ardides que están más interesados en las ventas que en las características técnicas de los productos.

En una compañía equilibrada, I&D y marketing comparten la responsabilidad por las innovaciones de éxito orientadas hacia el mercado. El personal de I&D debe responsabilizarse no sólo de la innovación, sino también del éxito de los lanzamientos de productos. El personal de marketing debe responsabilizarse no sólo de las nuevas características de ventas sino también de identificar correctamente las necesidades y preferencias de los clientes.

Gupta, Raj y Wilemon llegaron a la conclusión de que una coordinación balanceada entre I&D y marketing muestra una estrecha correlación con el éxito en la innovación.[14] La cooperación I&D-marketing se puede facilitar de varias maneras:[15]

Cronología: La interpretación de los sueños de Sigmund Freud se publicó en 1900.

- Patrocinar seminarios conjuntos para crear interés y respeto por las metas, estilo de trabajo y problemas mutuos entre uno y otro departamentos.
- Asignar cada proyecto nuevo a equipos funcionales que incluyan una persona de I&D y una de marketing, quienes colaborarán durante toda la vida del proyecto. I&D y marketing establecen de forma conjunta las metas y el plan de marketing.
- Fomentar la participación de I&D en el proceso de ventas, incluida la colaboración en la preparación de manuales técnicos, la participación en ferias comerciales, la realización de investigación de marketing después de la introducción entre los clientes, e incluso efectuando algunas ventas.
- Resolver conflictos recurriendo a la alta gerencia, siguiendo procedimientos bien definidos. En una compañía tanto I&D como marketing rinden cuentas al mismo vicepresidente.

Merck es una compañía que reconoce el fuerte vínculo entre marketing e I&D:

- **Merck** La descripción que se da en el sitio Web de Merck revela la estrecha relación que hay entre sus departamentos: "Merck es una compañía de nivel mundial con investigación intensiva que descubre y desarrolla, fabrica y vende productos y servicios para la salud humana y animal." Las investigaciones de Merck se centran en el desarrollo de medicamentos que requieren receta médica —Merck es el vendedor más grande de tales productos en el mundo— y gran parte de su labor de marketing implica la difusión de información médica y farmacéutica. Entre sus publi-

caciones están *The Merck Index*, una enciclopedia técnica en un solo volumen; *The Merck Manual*, que tiene fama de ser el texto médico más ampliamente utilizado del mundo; *The Merck Manual of Medical Information-Home Edition*, una versión en inglés ordinario de *The Merck Manual*; y *The Merck Veterinary Manual*. Además, los artículos que aparecen en publicaciones profesionales dan publicidad a las actividades de investigación de Merck. Al igual que sus competidores, Merck proporciona folletos y videocintas publicitarias a médicos y otros profesionales de la medicina, para informarles de los beneficios de sus fármacos. Merck publica anuncios para consumidores de forma selectiva, porque ellos normalmente no deciden qué medicamentos de este tipo toman. Maxalt, un tratamiento para la migraña, no se promueve directamente entre los consumidores. Por otra parte, sí se anima a los hombres que buscan un tratamiento para la calvicie, a través de comerciales frecuentes por televisión, a que pregunten a sus médicos de cabecera acerca de Propecia.[16]

Ingeniería

El departamento de ingeniería es responsable de encontrar formas prácticas de diseñar productos y procesos de producción nuevos. A los ingenieros les interesa lograr calidad técnica, economía de costos y sencillez de fabricación. Ellos entran en conflicto con los ejecutivos de marketing cuando estos últimos quieren que se produzcan varios modelos, a menudo con características que requieren componentes a la medida, no estándar. Los ingenieros piensan que los mercadólogos quieren "adornos" en los productos, más que calidad intrínseca, y muchos creen que la gente de marketing es inepta técnicamente, cambia todo el tiempo sus prioridades, y no es cabalmente digna de crédito ni confiable. Estos problemas son menos pronunciados en las compañías en las que los ejecutivos de marketing tienen estudios de ingeniería y pueden comunicarse eficazmente con los ingenieros.[17]

De los 40 hombres y mujeres más importantes que moldearon el milenio, según *USA Today*, 12 de ellos vivieron entre los siglos XII y XVI.

Compras

Los ejecutivos de compras se encargan de obtener materiales y componentes en las cantidades correctas y con la calidad debida, al costo más bajo posible. Ellos ven que los ejecutivos de marketing recomiendan varios modelos en una línea de productos, lo que exige comprar pequeñas cantidades de muchos artículos en lugar de grandes cantidades de unos cuantos artículos. También piensan que la gente de marketing insiste en una calidad excesivamente alta de los materiales y componentes ordenados, y les desagrada la inexactitud de los pronósticos de marketing, que les obliga a colocar pedidos urgentes a precios poco favorables, o a mantener inventarios excesivos.

Fabricación

La gente de fabricación se encarga de que la fábrica opere sin contratiempos para elaborar los productos debidos, en las cantidades adecuadas, en el momento apropiado y a un costo aceptable. Ellos han pasado toda su vida en la fábrica, con sus problemas de desperfectos de máquinas, agotamiento de inventarios y disputas laborales, y piensan que los mercadólogos poco entienden de la economía o política de las fábricas. Los mercadólogos se quejan de insuficiente capacidad, retrasos en el procesamiento de datos, deficiente control de calidad y mal servicio a clientes. Sin embargo, los mercadólogos a menudo presentan pronósticos de ventas inexactos, recomiendan características que son difíciles de fabricar, y prometen más servicio de fábrica de lo que es razonable.

La última noche de 1999, la PBS realizó una transmisión en vivo con duración de 24 horas desde cada huso horario del mundo, comenzando en Nueva Zelanda y terminando en las Aleutianas, en el Mar de Bering. Se usaron más de 60 enlaces por satélite y más de 2,000 cámaras.

Los mercadólogos no ven los problemas de la fábrica, sino más bien los problemas de sus clientes, quienes necesitan los productos rápidamente, reciben mercancía defectuosa y no pueden obtener servicio de fábrica. El problema no sólo es mala comunicación sino un conflicto real de intereses.

Las compañías resuelven estos conflictos de diferentes maneras. En las *compañías orientadas hacia la fabricación*, se hace todo lo posible para garantizar una producción continua y costos bajos. La compañía prefiere productos sencillos, líneas de productos angostas y producción de alto volumen. Las campañas de ventas que requieren un incremento apresurado de la producción se llevan a cabo con la menor frecuencia posible. Los clientes con pedidos pendientes de surtir tienen que esperar.

En las *compañías orientadas hacia el marketing*, la compañía se desvive por satisfacer a los clientes. En una compañía grande de productos para tocador, el personal de marketing es el que manda y la gente de fabricación tiene que obedecer, sin importar los costos por horas extra ni las series de producción cortas. El resultado son costos de fabricación altos y fluctuantes, así como calidad variable del producto.

Las compañías necesitan desarrollar una orientación balanceada en la que fabricación y marketing determinen de forma conjunta qué es lo que más conviene a la compañía.

Entre las soluciones están seminarios conjuntos para entender el punto de vista de todas las partes, comités conjuntos y personal de enlace, programas de intercambio de personal, y métodos analíticos para determinar cuál es el curso de acción más rentable.[18]

La rentabilidad de la compañía depende de lograr relaciones de trabajo eficaces. Los mercadólogos necesitan entender las posibilidades de marketing de las nuevas estrategias de fabricación: la fábrica flexible, automatización y robotización, producción justo a tiempo, y *administración* de calidad total. La estrategia de fabricación depende de si la compañía quiere ganar mediante costo bajo, alta calidad, alta variedad o servicio rápido. La fabricación también es una herramienta de marketing en la medida en que los posibles clientes quieran visitar la fábrica para ver qué tan bien se está manejando.

A mediados de 1999 más de 8 millones de personas habían votado en línea para seleccionar a la Persona del Siglo de la revista *Time*.

Operaciones

El término *fabricación* se aplica a industrias que elaboran productos físicos. Se usa el término *operaciones* para referirse a las industrias que crean y prestan servicios. En el caso de un hotel, por ejemplo, el departamento de operaciones incluye al personal de mostrador, porteros y meseros. Puesto que marketing hace promesas acerca de los niveles de servicio, es en extremo importante que marketing y operaciones trabajen juntos de manera satisfactoria. Si el personal de operaciones no tiene una orientación hacia los clientes y no está motivado, la fama negativa tarde o temprano acabará con el negocio. Los miembros del personal de operaciones podrían ser propensos a pensar primero en su comodidad y prestar un servicio ordinario, mientras que los mercadólogos quieren que el personal piense primero en la comodidad del cliente y preste un servicio extraordinario. Los mercadólogos deben entender plenamente las capacidades y la forma de pensar de quienes prestan el servicio y tratar continuamente de mejorar sus actitudes y capacidades.

Finanzas

Los ejecutivos de finanzas se enorgullecen de poder evaluar las implicaciones de diferentes acciones de negocios para las utilidades. Los ejecutivos de marketing piden presupuestos sustanciales para publicidad, promociones de ventas, y fuerza de ventas, sin poder demostrar qué tantas ganancias van a producir esos gastos. Los ejecutivos financieros sospechan que los pronósticos están amañados, y creen que la gente de marketing no dedica suficiente tiempo a relacionar los gastos con los resultados. Ellos opinan que los mercadólogos no lo piensan dos veces antes de recortar los precios para conseguir pedidos, en lugar de fijar precios que produzcan utilidades. Según dicen muchos, los mercadólogos "conocen el valor de todo y el costo de nada".

Por su parte, los ejecutivos de marketing a menudo piensan que la gente de finanzas "conoce el costo de todo y el valor de nada". Ellos consideran que el área de finanzas siempre es reacia a gastar y se niega a invertir en el desarrollo del mercado a largo plazo; que ve todas las erogaciones de marketing como gastos en lugar de verlas como inversiones, y que son demasiado conservadores y reacios a arriesgarse, lo que hace que se pierdan muchas oportunidades. La solución radica en dar a la gente de marketing una mayor capacitación en finanzas y dar a la gente de finanzas más capacitación en marketing. Los ejecutivos de finanzas necesitan adaptar sus herramientas y teorías financieras de modo que apoyen al marketing estratégico.

El canal por cable History Channel afirma ser el "canal de todos los milenios".

Contabilidad

Los contadores piensan que los mercadólogos nunca proporcionn los informes de ventas a tiempo. A ellos les desagradan los tratos especiales que los vendedores ofrecen a los clientes porque requieren procedimientos contables especiales. A los mercadólogos les molesta la forma en que los contadores asignan cargas de costos fijos a los diferentes productos de una línea. Los gerentes de marca podrían opinar que su marca es más rentable de lo que parece, y que el problema radica en que se le asigna una carga de gastos fijos excesivamente alta. Los mercadólogos también querrían que la gente de contabilidad prepare informes especiales de ventas y rentabilidad por segmentos, clientes importantes, productos individuales, canales, territorios, tamaños de pedido, etcétera.

Crédito

Los responsables de crédito evalúan la calidad crediticia de los clientes potenciales y niegan o limitan el crédito a los más dudosos. Ellos creen que los mercadólogos están dispuestos a venderle a cualquiera, incluidos aquellos que tal vez no vayan a pagar. Muchos mercadólogos, por su parte, piensan que los estándares de crédito son demasiado altos. Ellos creen que "cero deudas incobrables" en realidad significa que la compañía perdió muchas ventas y utilidades. Según ellos, se esfuerzan demasiado por encontrar clientes como para que les digan que no costea venderles.

MEMORÁNDUM *de marketing*

Auditoría: características de los departamentos de la compañía que en verdad se basan en el cliente

Investigación y desarrollo	__ Dedican tiempo a reunirse con los clientes y escuchar sus problemas.
	__ Se alegran de que marketing, fabricación y otros departamentos participen en cada proyecto nuevo.
	__ Aplican parámetros a los productos de los competidores y buscan soluciones que sean "la mejor de su clase".
	__ Solicitan reacciones y sugerencias de los clientes conforme el trabajo avanza.
	__ Mejoran y refinan continuamente el producto con base en la retroalimentación del mercado.
Compras	__ Buscan proactivamente los mejores proveedores; no se limitan a escoger de entre quienes se ofrecen a venderles.
	__ Forjan relaciones duraderas con proveedores menos numerosos pero más confiables y de alta calidad.
	__ No sacrifican la calidad para poder reducir el precio.
Fabricación	__ Invitan a los clientes a que visiten y recorran sus plantas.
	__ Visitan las fábricas de los clientes para ver cómo usan los productos de la compañía.
	__ De buena gana trabajan tiempo extra cuando es importante para cumplir con las fechas de entrega pactadas.
	__ Buscan continuamente formas de producir más rápidamente o a un costo más bajo.
	__ Mejoran continuamente la calidad de los productos, tratando de tener cero defectos.
	__ Satisfacen las necesidades de "fabricación a la medida" del cliente, si es posible hacerlo de forma rentable.
Marketing	__ Estudian las necesidades y deseos de los clientes en segmentos de mercado bien definidos.
	__ Reparten su esfuerzo de marketing de acuerdo con el potencial de utilidades a largo plazo de los segmentos meta.
	__ Desarrollan ofertas ganadoras para cada segmento meta.
	__ Miden continuamente la imagen de la compañía y la satisfacción de los clientes.
	__ Reúnen y evalúan continuamente ideas de productos nuevos, mejoras a productos, y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes.
	__ Influyen en todos los departamentos y empleados de la compañía para que centren su forma de pensar y sus acciones en el cliente.
Ventas	__ Poseen conocimientos especializados de la industria del cliente.
	__ Se esfuerzan por proporcionar al cliente "la mejor solución".
	__ Sólo hacen promesas que pueden cumplir.
	__ Comunican las necesidades e ideas de los clientes a quienes están encargados del desarrollo de productos.
	__ Sirven a los mismos clientes durante mucho tiempo.
Logística	__ Establecen un estándar elevado para la rapidez de prestación del servicio y cumplen con el estándar de forma consistente.
	__ Operan un departamento de servicio a clientes capaz y amable que puede contestar preguntas, manejar quejas y resolver problemas de forma satisfactoria y oportuna.
Contabilidad	__ Preparan informes de "rentabilidad" periódicos por producto, segmento de mercado, área geográfica (regiones, territorios de ventas), tamaños de pedido y clientes individuales.
	__ Preparan facturas a la medida de las necesidades de los clientes y responden a las consultas de los clientes de forma cortés y rápida.
Finanzas	__ Entienden y apoyan los gastos en marketing (p. ej., publicidad de imagen) que representan inversiones que producirán preferencia y lealtad duraderas en los clientes.
	__ Adaptan el paquete de financiamiento a las necesidades financieras del cliente.
	__ Toman decisiones rápidas respecto a otorgar o no crédito a los clientes.
Relaciones públicas	__ Difunden noticias favorables acerca de la compañía y controlan los daños producidos por noticias desfavorables.
	__ Actúan como cliente interno y abogado del público para mejorar las políticas y prácticas de la compañía.
Otro personal de contacto con los clientes	__ Son competentes, corteses, animosos, creíbles, confiables y atentos.

ESTRATEGIAS PARA CREAR UNA ORIENTACIÓN HACIA EL MARKETING EN TODA LA COMPAÑÍA

Muchas compañías se están comenzando a dar cuenta de que la fuerza principal que las mueve no son realmente ni el mercado ni los clientes, sino los productos o las ventas. Estas compañías —como Baxter, General Motors, Shell y J. P. Morgan— están tratando de reorganizarse para ser verdaderas compañías orientadas hacia el mercado. La tarea no es fácil, y para llevarla a cabo no basta que el CEO pronuncie discursos e inste a cada empleado a "pensar en el cliente". El cambio requerirá una modificación de las definiciones, obligaciones, incentivos e interrelaciones de los puestos y departamentos. El *Memorándum de marketing,*

"Auditoría: características de los departamentos de la compañía que en verdad se basan en el cliente", muestra un instrumento de auditoría que puede servir para determinar qué departamentos de la compañía están realmente orientados hacia el cliente.

¿Qué medidas puede tomar un CEO para crear una compañía enfocada en el mercado y los clientes?

1. *Convencer a la alta gerencia de la necesidad de centrarse en los clientes*: El CEO ejemplifica personalmente un compromiso firme con los clientes y recompensa a los miembros de la organización que hacen lo mismo.
2. *Nombrar un ejecutivo de marketing de alto nivel y un equipo operativo de marketing:* El equipo operativo deberá incluir al CEO; los vicepresidentes de ventas, investigación y desarrollo, compras, fabricación, finanzas y recursos humanos; y otras personas clave.
3. *Obtener ayuda y orientación externas:* Las empresas consultoras tienen mucha experiencia en ayudar a las compañías a adquirir una orientación hacia el mercado.
4. *Modificar la medición y el sistema de recompensas de la compañía:* En tanto se recompense a compras y fabricación por mantener bajos los costos, se resistirán a aceptar algunos costos necesarios para servir mejor a los clientes. En tanto finanzas se concentre en las utilidades a corto plazo, se opondrá a inversiones importantes diseñadas para crear clientes satisfechos y leales.
5. *Contratar talento de marketing de primera:* La compañía necesita un vicepresidente de marketing fuerte que no sólo maneje el departamento de marketing sino que también se gane el respeto de los demás vicepresidentes e influya en ellos. Una compañía multidivisional se beneficiaría al establecer un departamento de marketing corporativo fuerte.
6. *Desarrollar programas internos de capacitación en marketing que sean vigorosos:* La compañía debe diseñar programas de capacitación en marketing bien pensados para la gerencia corporativa, los gerentes generales de las divisiones, el personal de marketing y ventas, el personal de fabricación, el personal de I&D, y otros. GE, Motorola y Arthur Andersen han implementado tales programas.
7. *Instalar un sistema de planificación de marketing moderno:* El formato de planificación obligará a los gerentes a pensar en el entorno de mercado, las oportunidades, las tendencias competitivas y otras fuerzas. Esos gerentes prepararán entonces estrategias y pronósticos de ventas y utilidades para productos y segmentos específicos, y tienen que rendir cuentas de su desempeño.
8. *Establecer un programa anual de reconocimiento de excelencia en marketing:* Las unidades de negocios que crean haber desarrollado planes de marketing ejemplares deberán presentar una descripción de sus planes y resultados. Los equipos ganadores serían recompensados en una ceremonia especial. Los planes se diseminarían a las otras unidades de negocios como "modelos de razonamiento de marketing". Arthur Andersen, Becton-Dickinson y DuPont tienen programas de este tipo.
9. *Considerar una reorganización, de una compañía centrada en los productos a una centrada en los mercados:* Centrarse en los mercados implica establecer una organización que se concentre en las necesidades de mercados específicos y coordine la planificación y suministro de los productos de la compañía que cada segmento y cada cliente importante necesitan.
10. *Cambiar de un enfoque departamental a un enfoque de procesos-resultados:* Después de definir los procesos de negocios fundamentales que determinan su éxito, la compañía deberá nombrar a jefes de proceso y equipos multidisciplinarios para renovar e implementar dichos procesos.

Productos del milenio: Vidrio utilizado como material para ropa de moda, producido por Galaxy Glass & Stone de Fairfield, Nueva Jersey. La tela utiliza una película especial incrustada entre diversas capas de fibra de vidrio, de modo que su textura sea transparente o translúcida.

DuPont efectuó con éxito la transición de una orientación que mira hacia el interior a una que mira hacia el exterior. Bajo el liderazgo del CEO Richard Heckert, DuPont puso en práctica varias iniciativas para construir una "comunidad de marketing". Varias divisiones se reorganizaron con base en los mercados. La compañía organizó una serie de seminarios de capacitación en *administración* de marketing a los que asistieron en total 300 miembros de la alta gerencia, 2,000 gerentes medios y 14,000 empleados. Se estableció un programa de reconocimiento de excelencia en marketing corporativo y se premió a 32 empleados de todo el mundo que habían ideado estrategias de marketing y mejoras de servicio innovadoras.[19] Se requiere mucha planificación y paciencia para lograr que los gerentes acepten el hecho de que los clientes son los cimientos de los negocios y el futuro de la compañía, pero puede hacerse.

IMPLEMENTACIÓN DE MARKETING

Ahora pasamos a la pregunta de cómo los gerentes de marketing pueden implementar eficazmente planes de marketing. Definimos la implementación de marketing como sigue:[20]

> ***Implementación de marketing*** es el proceso que convierte planes de marketing en acciones asignadas y asegura que tales asignaciones se ejecuten de forma tal que se alcancen los objetivos expresos del plan.

Un plan estratégico de marketing brillante no sirve de mucho si no se implementa debidamente. Considere el siguiente ejemplo:

> Una compañía química descubrió que los clientes no estaban recibiendo buen servicio de ninguno de sus competidores. La compañía decidió convertir el servicio a clientes en la punta de lanza de su estrategia. Cuando la estrategia falló, un análisis reveló varias fallas en la implementación. La alta gerencia siguió menospreciando al departamento de servicio a clientes; no se le asignó suficiente personal; y se usó como "tiradero" de gerentes débiles. Además, el sistema de recompensas de la compañía siguió concentrándose en la limitación de costos y la rentabilidad a corto plazo. La compañía no hizo los cambios necesarios para poner en práctica su estrategia.

Mientras que la estrategia se refiere al *qué* y *por qué* de las actividades de marketing, la implementación se concentra en el *quién, dónde, cuándo* y *cómo*. La estrategia y la implementación están íntimamente relacionadas en cuanto a que una capa de estrategia implica ciertas asignaciones tácticas de implementación en un nivel más bajo. Por ejemplo, la decisión estratégica de la alta gerencia de "cosechar" un producto se debe traducir en acciones y asignaciones específicas.

Productos del milenio: Un cojín iridiscente, amarillo, con textura de waffle, de la colección Material ConneXion, con un relleno de gel que resiste 800 libras por pulgada cuadrada.

Bonoma identificó cuatro conjuntos de habilidades para implementar programas de marketing:

1. *Habilidades de diagnóstico:* Si los programas de marketing no cumplieron con las expectativas, ¿la baja tasa de ventas fue resultado de una mala estrategia o de una mala implementación? Si fue la implementación, ¿qué errores se cometieron?
2. *Identificación de nivel de la compañía:* Pueden presentarse problemas de implementación en tres niveles: la función de marketing, el programa de marketing y el nivel de política de marketing.
3. *Habilidades de implementación:* Para implementar con éxito sus programas, los mercadólogos necesitan otras habilidades: de asignación para presupuestar recursos, de organización para desarrollar una organización eficaz, y de interacción para motivar a otros de manera que hagan su trabajo.
4. *Habilidades de evaluación:* Los mercadólogos también necesitan habilidades de monitoreo para evaluar los resultados de las acciones de marketing.[21]

Las habilidades requeridas para implementar el plan de marketing de una organización sin fines de lucro son las mismas que para las empresas comerciales, como descubrió el Alvin Ailey Dance Theatre.

- **Alvin Ailey** Al igual que muchas organizaciones culturales sin fines de lucro, la compañía de danza fundada por Alvin Ailey en 1958 siempre parecía estar operando con déficit, a pesar de su capacidad para llenar las salas donde se presentaba. Los costos de montar una producción son, por su naturaleza misma, mayores que los ingresos que pueden generarse por la venta de boletos, y Ailey no tenía talento para los aspectos de recaudación de fondos de la dirección de una compañía, ni interés personal en ellos. Judith Jamison, la bailarina principal que heredó el puesto de directora al morir Ailey en 1989, ha logrado transformar totalmente la situación financiera. Su éxito puede atribuirse en gran medida a su habilidad para motivar a otros para que realicen un esfuerzo de marketing. Una subvención de National Arts Stabilization en 1993 proporcionó fondos equivalentes cuando la compañía redujo su déficit a la mitad en un plazo de un año. Un director ejecutivo

con su personal de apoyo, cuya destreza en marketing y administración era comparable con el profesionalismo artístico de la compañía han logrado mantener a la compañía sin deudas desde entonces. Dos grupos de mercadólogos experimentados están implementando el plan. Uno es la mesa directiva, muchos de cuyos miembros son ejecutivos de importantes corporaciones financieras o sus cónyuges. El otro grupo se ha reclutado de negocios que están aprovechando su asociación con la compañía Ailey para sus propios fines de marketing. Por ejemplo, Healthsouth Corporation proporciona terapia física gratuita a los bailarines y se beneficia de esa asociación al promover su cadena de clínicas de medicina deportiva. Jaguar, el automóvil oficial de Alvin Ailey, hizo un donativo sustancial a cambio de esta designación y del derecho de usar a Alvin Ailey en sus anuncios, además de acceso a su lista de correo. Con un público que es casi 50% afroestadounidense, y del cual el 43% está entre las edades de 19 y 39, Ailey está proporcionando acceso a un mercado importante para sus socios corporativos, quienes le apoyan de manera entusiasta.[22]

EVALUACIÓN Y CONTROL

Para manejar las muchas sorpresas que surgen durante la implementación de los planes de marketing, el departamento de marketing tiene que monitorear y controlar continuamente las actividades de marketing. A pesar de esta necesidad, muchas empresas cuentan con procedimientos de control inadecuados. Se llegó a esta conclusión en un estudio de 75 empresas de diversos tamaños en diferentes industrias. Los principales hallazgos fueron los siguientes:

- Las empresas más pequeñas no establecen objetivos muy claros y establecen sistemas deficientes para medir el desempeño.
- Menos de la mitad de las empresas estudiadas conocían la rentabilidad de sus productos individuales. Cerca de la tercera parte no contaba con procedimientos de revisión rutinarios para detectar y eliminar productos débiles.
- Casi la mitad de las empresas no compara sus precios con los de la competencia, no analiza sus costos de almacenamiento y distribución, no analiza las causas de la devolución de mercancías, no realiza evaluaciones formales de la eficacia de la publicidad y no estudia los informes de visitas de su fuerza de ventas.
- Muchas empresas tardan de cuatro a ocho semanas para producir informes de control, que a veces son inexactos

En The Futurist, Frederik Pohl predice la fusión de las computadoras y los televisores en una pantalla en la pared: es una pantalla de computadora para la computación, un televisor y reproductor de video para ver, y una decoración de pared con protector de pantalla para cuando no se esté usando.

En la tabla 22.1 se enumeran cuatro tipos de control de marketing que necesitan las empresas: control de plan anual, control de rentabilidad, control de eficiencia y control estratégico.

CONTROL DEL PLAN ANUAL

El propósito del control de plan anual es asegurar que la empresa alcance las metas de ventas, utilidades, etc., establecidas en su plan anual. El corazón del control de plan anual es la *administración por objetivos*. Esto implica cuatro pasos (Fig. 22.7). Primero, la gerencia establece metas mensuales o trimestrales. Segundo, la gerencia monitorea su desempeño en el mercado. Tercero, la gerencia determina las causas de las desviaciones marcadas respecto al desempeño ideal. Cuarto, la gerencia toma medidas correctivas para eliminar las diferencias entre las metas y el desempeño real.

Este modelo de control es aplicable a todos los niveles de la organización. La alta gerencia establece metas de ventas y utilidades para el año, las cuales se detallan para convertirlas en metas específicas para cada nivel gerencial inferior. Cada gerente de producto se compromete a lograr niveles específicos de ventas y costos; cada gerente de ventas regional y de distrito, y cada representante de ventas, se comprometen también con metas específicas. Cada periodo, la alta gerencia revisa e interpreta los resultados.

Los gerentes usan cinco herramientas para verificar la realización del plan: análisis de ventas, análisis de participación en el mercado, análisis de la relación gastos de marketing-ventas, análisis financiero, y análisis de puntuación basada en el mercado.

Análisis de ventas

El *análisis de ventas* consiste en medir y evaluar las ventas reales en relación con las metas de ventas. Se usan dos herramientas específicas en el análisis de ventas.

El *análisis de varianza de las ventas* mide la aportación relativa de diferentes factores a un diferencial en el desempeño de ventas. Supongamos que el plan anual requería vender 4,000 trebejos en el primer trimestre, a $1 cada uno, para un ingreso total de $4,000. Al término del trimestre sólo se habían vendido 3,000 trebejos a $0.80 cada uno, para un ingreso total de $2,400. La varianza del desempeño de ventas es de $1,600, que equivale al 40% de las ventas esperadas. ¿Qué tanto de este subdesempeño se debe a la baja en los precios y qué tanto a la baja en volumen? El siguiente cálculo contesta esa pregunta:

Varianza debida a la baja en el precio	= ($1.00 − $.80)(3,000)	= $ 600	37.5%
Varianza debida a la baja en el volumen	= ($1.00)(4,000 − 3,000)	= $1,000	62.5%
		$1,600	100.0%

Casi dos terceras partes de la varianza se deben a que no se logró cumplir con la meta de volumen. La empresa debe explorar detenidamente las razones por las que no logró el volumen de ventas esperado.

El *análisis de microventas* examina productos, territorios, etc., específicos que no lograron producir las ventas esperadas. Supongamos que la empresa vende en tres territorios y que las ventas esperadas eran de 1,500 unidades, 500 unidades y 2,000 unidades, respectivamente. El volumen de ventas real fue de 1,400 unidades, 525 unidades y 1,075 unidades, respectivamente. Así pues, el territorio 1 tuvo un déficit del 7% en términos de las ventas esperadas; el territorio 2 tuvo un superávit del 5% respecto a las expectativas; y el territorio 3, ¡un déficit del 46%! El territorio 3 está causando la mayor parte del problema. El vicepresidente de ventas puede investigar el territorio 3 para ver qué explica su bajo desempeño: el representante de ventas de ese territorio o bien está holgazaneando o tiene un problema personal; un competidor importante ha ingresado en ese territorio; o quizá los negocios están en recesión en ese territorio.

FIGURA 22.7

El proceso de control

Análisis de participación de mercado

Las ventas de la empresa no revelan qué tan bien se está desempeñando la empresa en comparación con sus competidores. Para saber esto, la empresa debe seguir la pista a su participación de mercado. La participación puede medirse de tres maneras: la participación de mercado total consiste en las ventas de la empresa expresadas como porcentaje de las ventas totales del mercado. La participación de mercado servido consiste en sus ventas expresadas como un porcentaje de las ventas totales al mercado servido. El *mercado servido* consiste en todos los compradores que están dispuestos a comprar su producto y pueden hacerlo. La participación de mercado servido siempre es mayor que la participación de mercado total. Una empresa podría capturar el 100% de su mercado servido pero tener sólo una participación relativamente pequeña en el mercado total. La participación relativa de mercado se puede expresar como participación de mercado en relación con el competidor más grande. Una participación relativa de más del 100% indica un líder del mercado. Una participación relativa de mercado de exactamente 100% implica que la empresa está empatada en el liderazgo. Un incremento en la participación relativa implica que la empresa está alcanzando a su principal competidor.

Las conclusiones del análisis de participación de mercado, empero, están sujetas a ciertas reservas:

- *El supuesto de que fuerzas externas afectan a todas las empresas de la misma manera no suele ser válido:* El Informe del Cirujano General de Estados Unidos sobre las consecuencias dañinas del hábito de fumar cigarrillos hizo que bajaran las ventas totales de cigarrillos, pero la baja no fue igual en todas las empresas.
- *El supuesto de que el desempeño de una empresa se debe juzgar comparándolo con el desempeño medio de todas las empresas no siempre es válido:* El desempeño de una empresa se debe juzgar comparándolo con el desempeño de sus competidores más cercanos.
- *Si una empresa nueva ingresa en la industria, la participación de mercado de todas las empresas existentes podría bajar:* Una baja en la participación de mercado podría no ser indicio de que la empresa esté teniendo un desempeño más bajo que el de otras empresas. La pérdida de participación depende del grado en que la nueva empresa afecte los mercados específicos de la empresa.
- *A veces se planea deliberadamente una baja en la participación de mercado para mejorar las utilidades:* Por ejemplo, la gerencia podría desechar clientes o productos no rentables para aumentar sus utilidades.

El futurista Frederik Pohl prevé teclados de computadora operados por voz que serán portátiles.

Tipo de control	Responsabilidad primaria	Propósito del control	Enfoques
I. Control del plan anual	Alta gerencia Gerencia media	Determinar si se están obteniendo los resultados planeados	■ Análisis de ventas ■ Análisis de participación en el mercado ■ Análisis de gastos en marketing *vs.* ventas ■ Análisis financiero ■ Análisis de puntuación basada en el mercado
II. Control de rentabilidad	Contralor de marketing	Determinar dónde la empresa está haciendo y perdiendo dinero	Rentabilidad por: ■ producto ■ territorio ■ cliente ■ segmento ■ canal comercial ■ tamaño de pedido
III. Control de eficiencia	Gerencia de línea y de personal Contralor de marketing	Evaluar y mejorar la eficiencia y el impacto de los gastos en marketing	Eficiencia de: ■ fuerza de ventas ■ publicidad ■ promoción de ventas ■ distribución
IV. Control estratégico	Alta gerencia Auditor de marketing	Determinar si la empresa está aprovechando sus mejores oportunidades en mercados, productos y canales	■ Revisión de la eficacia de marketing ■ Auditoría de marketing ■ Revisión de la excelencia de marketing ■ Revisión de la responsabilidad ética y social de la empresa

TABLA 22.1

Tipos de control de marketing

- *La participación de mercado podría fluctuar por muchas razones menores:* Por ejemplo, la participación de mercado podría verse afectada si se efectúa una venta importante el último día del mes o el primer día del mes siguiente. No todos los cambios en la participación de mercado tienen que ver con el marketing.[23]

Los gerentes deben interpretar con cautela los cambios de participación de mercado por línea de productos, tipo de clientes, región y otros criterios. Una forma útil de analizar los cambios en la participación de mercado es en términos de cuatro componentes:

$$\textit{Participación de mercado total} = \textit{Penetración de clientes} \times \textit{Lealtad de clientes} \times \textit{Selectividad de clientes} \times \textit{Selectividad de precio}$$

donde:

- *Penetración de clientes* es el porcentaje de todos los clientes que compran a la empresa.
- *Lealtad de clientes* consiste en las compras a la empresa hechas por sus clientes expresadas como porcentaje de sus compras totales a todos los proveedores de los mismos productos.
- *Selectividad de clientes* es el tamaño de la compra media de los clientes a la empresa expresada como porcentaje del tamaño de la compra media del cliente a una empresa promedio.
- *Selectividad de precio* es el precio medio que cobra la empresa expresada como porcentaje del precio medio que cobran todas las empresas.

Supongamos ahora que la participación de mercado en dólares de la empresa baja durante el periodo. La ecuación de participación de mercado total ofrece cuatro posibles explicaciones: la empresa perdió algunos clientes (menor penetración de clientes); los clientes existentes están comprando menos a la empresa (menor lealtad de clientes); los clientes que le quedan a la empresa son más pequeños (menor selectividad de clientes); o el precio que cobra la empresa ha bajado en comparación con el de la competencia (menor selectividad de precio).

Análisis de gastos en marketing versus ventas

El control del plan anual requiere asegurarse de que la empresa no está gastando excesivamente para alcanzar sus metas de ventas. El cociente clave que debe vigilarse es el de *gastos en marketing/ventas*. En una empresa este cociente fue del 30% y estuvo integrado por cinco cocientes gastos/ventas componentes: fuerza de ventas/ventas (15%); publicidad/ventas (5%); promoción de ventas/ventas (6%); investigación de marketing/ventas (1%); y administración de ventas/ventas (3%).

Cronología: La cámara de caja Brownie fue introducida en Estados Unidos por Eastman Kodak, en 1900.

La gerencia necesita vigilar estos cocientes, que normalmente exhiben fluctuaciones pequeñas que no es necesario tomar en cuenta. Las fluctuaciones fuera del intervalo normal sí son causa de preocupación. Las fluctuaciones de un periodo a otro en cada cociente se pueden registrar en un *diagrama de control* (Fig. 22.8). Este diagrama muestra que el cociente de gastos en publicdad/ventas normalmente fluctúa entre el 8% y el 12%, digamos 99 de cada 100 veces. Sin embargo, en el décimoquinto periodo el cociente excedió el límite de control superior. Una de dos hipótesis puede explicar este suceso: (1) la empresa todavía está controlando bien los gastos, y esta situación representa un acontecimiento aleatorio poco común; (2) la empresa ha perdido el control sobre este gasto y debe encontrar la causa. Si no se investiga para determinar si el entorno ha cambiado, el riesgo es que haya ocurrido algún cambio real, y la empresa se rezague. Si se investiga el entorno, el riesgo es que la investigación no descubra nada y sea un desperdicio de tiempo y esfuerzo.

Se debe vigilar el comportamiento de observaciones sucesivas incluso dentro de los límites de control superior e inferior. En la figura 22.8 se ve que el nivel del cociente gastos/ventas subió continuamente del noveno periodo en adelante. La probabilidad de encontrar seis incrementos sucesivos en lo que debían ser sucesos independientes es de sólo 1 en 64.[24] Este patrón inusitado debería haber dado pie a una investigación antes de la décimoquinta observación.

Análisis financiero

Los cocientes gastos/ventas se deben analizar dentro de un marco financiero general para determinar cómo y dónde está la empresa haciendo dinero. Los mercadólogos están recurriendo cada vez más al análisis financiero para encontrar estrategias rentables más allá del incremento de las ventas.

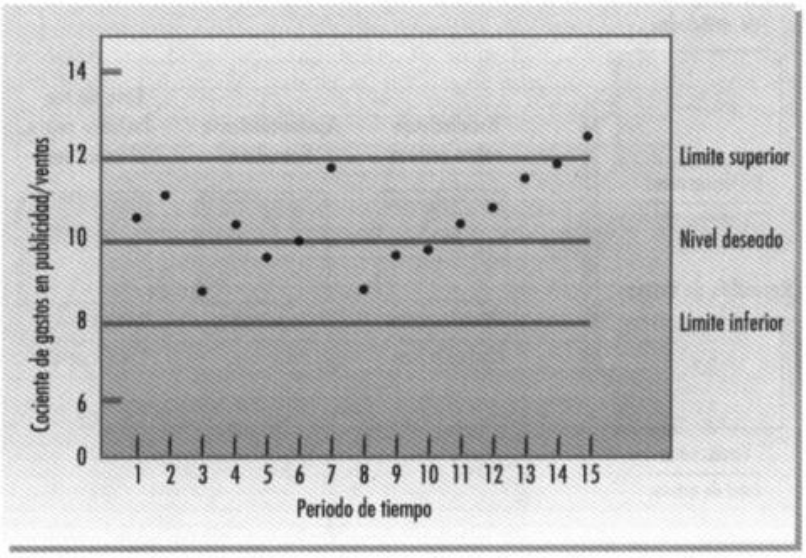


FIGURA 22.8

El modelo de diagrama de control

La gerencia utiliza el análisis financiero para identificar los factores que afectan a la *tasa de rendimiento del valor neto* de la empresa.[25] Los principales factores se muestran en la figura 22.9, junto con cifras ilustrativas para una cadena grande de tiendas de venta al detalle. El detallista está obteniendo un rendimiento del 12.5% sobre el valor neto. El rendimiento sobre el valor neto es el producto de dos cocientes, el *rendimiento sobre los activos* de la empresa y su *apalancamiento financiero*. Si quiere mejorar su rendimiento sobre el valor neto, la empresa debe incrementar su cociente utilidades netas/activos o su cociente activos/valor neto. La empresa debe analizar la composición de sus activos (es decir, efectivo, cuentas por cobrar, inventarios, y planta y equipo) y ver si puede mejorar su manejo de activos.

El rendimiento sobre los activos es producto de dos cocientes, el *margen de utilidad* y el *recambio de activos*. En la figura 22.9 el margen de utilidad parece bajo, mientras que el recambio de activos es más normal para las ventas al detalle. El ejecutivo de marketing puede tratar de mejorar el desempeño de dos maneras: (1) aumentar el margen de utilidades incrementando las ventas o recortando los costos; y (2) aumentar el recambio de activos incrementando las ventas o reduciendo los activos (p. ej., inventarios, cuentas por cobrar) que se mantienen con un nivel de ventas dado.[26]

Algunos libros acerca de la economía en línea: Net Future de Chuck Martin; Blueprint to the Digital Economy, editado por Donald Tapscott.

Análisis de puntuación basada en el mercado

Casi todos los sistemas de medición de las empresas equivalen a calcular una puntuación de desempeño financiero, a expensas de medidas más cualitativas. Las empresas harían bien en calcular dos puntuaciones basadas en el mercado que reflejan el desempeño y podrían generar señales de advertencia tempranas.

Una *puntuación de desempeño de clientes* registra el desempeño año con año de la empresa en cuanto a medidas basadas en los clientes como:

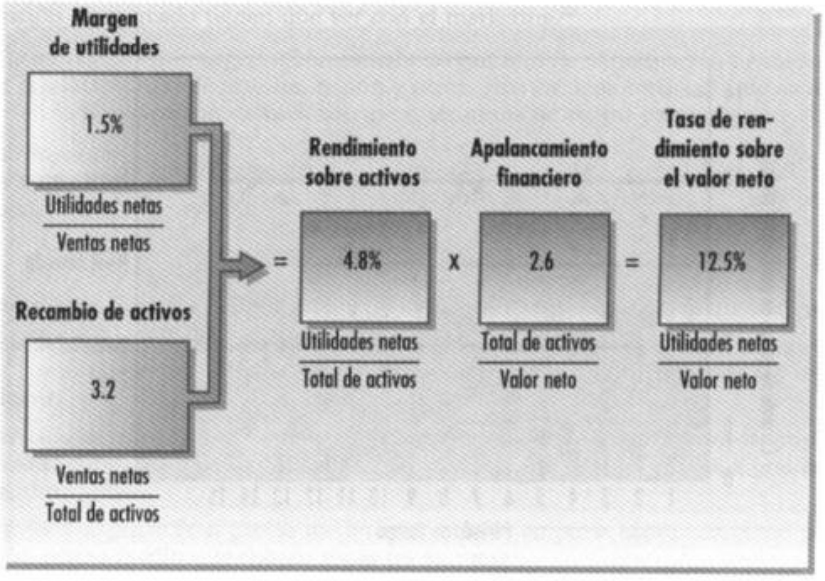
- Clientes nuevos
- Clientes insatisfechos
- Clientes perdidos
- Conciencia del mercado meta
- Conciencia del mercado meta
- Calidad relativa del producto
- Calidad relativa del servicio

Se deben establecer normas para cada medida, y la gerencia debe actuar cuando los resultados se salen de los límites.

La segunda medida se denomina *puntuación del desempeño de grupos de interés*. Las empresas necesitan mantenerse al tanto de la satisfacción de diversos grupos que tienen un interés y un impacto cruciales en el desempeño de la empresa: empleado, proveedores, bancos, distribuidores, detallistas, accionistas. Una vez más, se deben establecer normas para cada grupo y la gerencia debe tomar medidas cuando uno o más grupos registran incrementos en los niveles de insatisfacción.[27] Consideremos el programa de Hewlett-Packard:

FIGURA 22.9

Modelo financiero del rendimiento sobre el valor neto



- **Hewlett-Packard** Cada división de Hewlett-Packard evalúa su desempeño con una puntuación basada en el cliente que monitorea 18 a 20 "fundamentos del negocio". Algunos, como la satisfacción de los clientes y la entrega a tiempo, se califican para todas las divisiones; otros indicadores se estudian dependiendo de la naturaleza del negocio de la división. Así, la empresa puede estimar los efectos de sus estrategias de marketing sobre las ventas y las utilidades e identificar las áreas en las que mejoras en el desempeño pueden producir mejores resultados cuantitativos.

  Concentrarse en criterios basados en el cliente para evaluar el éxito de la empresa fue lo que llevó al desarrollo del programa de *administración* global de cuentas (GAM) de HP en los años noventa. Cuando las corporaciones internacionales más grandes redirigieron sus compras de productos y servicios relacionados con la computación, del hardware más potente al software más productivo, y luego a la búsqueda de soluciones electrónicas a los problemas que afectan sus negocios globales, HP respondió convirtiéndose en un socio y asesor para resolver problemas. El sistema GAM crea una relación entre los altos gerentes de HP y la corporación cliente. Un ejecutivo de ventas senior se asigna como gerente de cuenta global, prestando servicio en las oficinas centrales corporativas de la cuenta global. El ejecutivo responsable de información del cliente describe a grandes rasgos las necesidades de la empresa, y el gerente de cuenta global ayuda a desarrollar soluciones.[28]

CONTROL DE RENTABILIDAD

He aquí algunos hallazgos desconcertantes del estudio de rentabilidad de un banco:

> *Hemos descubierto que entre el 20 y el 40% de los productos de una institución individual no son rentables, y que hasta el 60% de sus cuentas genera pérdidas.*
>
> *Nuestras investigaciones han demostrado que, en la mayor parte de las empresas, más de la mitad de todas las relaciones con clientes no son rentables, y que del 30 al 40% apenas son rentables. Es común que un mero 10-15% de las relaciones de una empresa genere el grueso de sus utilidades.*
>
> *Nuestras investigaciones de rentabilidad en el sistema de sucursales de un banco regional produjo algunos resultados sorprendentes . . . el 30% de las sucursales del banco no era rentable.*[29]

Se espera que más de 4 millones de peregrinos hayan visitado Belén y otros santos lugares durante el año 2000, en Tierra Santa.

Es evidente que las empresas necesitan medir la rentabilidad de sus productos, territorios, grupos de clientes, canales comerciales y tamaños de pedidos. Esta información ayuda a la gerencia a determinar si es preciso expandir, reducir o eliminar cualesquiera producto o actividades de marketing.

Análisis de rentabilidad de marketing

Ilustraremos los pasos de un análisis de rentabilidad de marketing con el siguiente ejemplo:

> El vicepresidente de marketing de una empresa que fabrica podadoras de pasto quiere determinar la rentabilidad de vender su podadora a través de tres tipos de canales de venta al detalle: ferreterías, tiendas de artículos para jardinería, y tiendas departamentales. En la tabla 22.2 se muestra el estado de resultados de la empresa.

TABLA 22.2

Estado de resultados simplificado

Ventas		$60,000
Costo de la mercancía vendida		39,000
Margen bruto		$21,000
Gastos		
Salarios	$9,300	
Renta	3,000	
Insumos	3,500	
		15,800
Utilidad neta		$ 5,200

TABLA 22.3

Transformación de gastos naturales en gastos funcionales

Cuentas naturales	Total	Ventas	Publicidad	Empaquetado y entrega	Facturación y cobro
Salarios	$ 9,300	$5,100	$1,200	$1,400	$1,600
Renta	3,000	—	400	2,000	600
Insumos	3,500	400	1,500	1,400	200
	$15,800	$5,500	$3,100	$4,800	$2,400

Paso 1: Identificar gastos funcionales Suponga que se incurre en los gastos enumerados en la tabla 22.2 para vender el producto, anunciarlo, empacarlo y entregarlo, y efectuar la facturación y cobro correspondientes. La primera tarea es medir qué tanto de cada gasto corresponde a cada actividad.

Supongamos que casi todos los gastos por concepto de salarios correspondieron a los representantes de ventas, y que el resto se destinó a un gerente de publicidad, empleados de empaquetado y entrega, y un contador de la oficina. Sea el desglose de los $9,300: $5,100, $1,200, $1,400 y $1,600, respectivamente. En la tabla 22.3 se muestra la asignación de los gastos por salarios a estas cuatro actividades.

La tabla 22.3 muestra también cómo la cuenta de renta de $3,000 se reparte entre las cuatro actividades. Puesto que los representantes de ventas trabajan fuera de la oficina, no se asigna a las ventas ninguna fracción del gasto por renta del edificio. Casi todos los gastos por espacio de piso y renta de equipo corresponden a empaquetado y entrega. La cuenta de insumos cubre los materiales de promoción, materiales de empaquetado, combustible para la entrega, y papelería para la oficina central. Los $3,500 de esta cuenta se reasignan a los usos funcionales a que se destinan los insumos.

Odisea 2000 consistía un viaje en bicicleta alrededor del mundo con un recorrido de 32,000 kilómetros por 54 países.

Paso 2: Asignación de gastos funcionales a entidades de marketing La siguiente tarea es medir qué porción de los gastos funcionales estuvo asociada a la venta a través de cada tipo de canal. Consideremos el esfuerzo de ventas, el cual está indicado por el número de ventas efectuadas en cada canal. Esta cifra se encuentra en la columna de ventas de la tabla 22.3. En total, se efectuaron 275 visitas de ventas durante el periodo. Puesto que los gastos de venta totales ascendieron a $5,500 (vea la tabla 22.3), los gastos de venta por visita promediaron $20.

Los gastos en publicidad pueden repartirse según el número de anuncios dirigidos a los diferentes canales. Puesto que hubo un total de 100 anuncios, un anuncio costó $31 en promedio.

Los gastos de empaquetado y entrega se reparten según el número de pedidos colocados por cada tipo de canal. Esta misma base se utilizó para repartir los gastos en facturación y cobranza.

Paso 3: Preparación de un estado de resultados para cada entidad de marketing Ahora podemos preparar un estado de resultados (o de pérdidas y ganancias) para cada tipo de canal (Tabla 22.5). Puesto que las ferreterías representaron la mitad del total de ventas ($30,000 de $60,000), se carga a este canal la mitad del costo de la mercancía vendida ($19,500 de $39,000). Esto deja un margen bruto de las ferreterías de $10,500. De esto hay que deducir las proporciones de los gastos funcionales que consumieron las ferreterías. Según la tabla 22.4, las ferreterías recibieron 200 del total de 275 visitas de ventas. Con un valor imputado de $20 por visita, hay que cargar a las ferreterías gastos de venta de $4,000. La tabla 22.4 también muestra que las ferreterías fueron el objetivo de 50 anuncios.

TABLA 22.4

Bases para asignar gastos funcionales a canales

Tipo de canal	Ventas	Publicidad	Empaquetado y entrega	Facturación y cobro
Ferreterías	200	50	50	50
Art. p/jardinería	65	20	21	21
Tiendas departamentales	10	30	9	9
	275	100	80	80
Gasto funcional	$5,500	$3,100	$4,800	$2,400
÷ Núm. de unidades	275	100	80	80
Igual a	$ 20	$ 31	$ 60	$ 30

TABLA 22.5

Estados de resultados de los canales

	Ferretería	Art. p/jardinería	Tiendas depart.	Toda la empresa
Ventas	$30,000	$10,000	$20,000	$60,000
Costo de la mercancía vendida	19,500	6,500	13,000	39,000
Margen bruto	$10,500	$ 3,500	$ 7,000	$21,000
Gastos				
Ventas ($20 por visita)	$ 4,000	$ 1,300	$ 200	$ 5,500
Publicidad ($31 por anuncio)	1,550	620	930	3,100
Empaquetado y entrega ($60 por pedido)	3,000	1,260	540	4,800
Facturación ($30 por pedido)	1,500	630	270	2,400
Gastos totales	$10,050	$ 3,810	$ 1,940	$15,800
Pérdida o ganancia neta	$ 450	$ (310)	$ 5,060	$ 5,200

A $31 por anuncio, cargamos a las ferreterías $1,550 de publicidad. Aplicamos el mismo razonamiento para calcular la participación de los demás gastos funcionales que hay que cargar a las ferreterías. El resultado es que las ferreterías dieron pie al $10,050 del total de gastos. Si restamos esto al margen bruto, vemos que las utilidades de vender a través de ferreterías es de sólo $450.

Repetimos este análisis para los otros tres canales. La empresa está perdiendo dinero al vender a través de las tiendas de artículos para jardinería y obtiene prácticamente todas sus utilidades a través de las tiendas departamentales. Observe que las ventas brutas no son un indicador confiable de las utilidades netas en cada canal.

Determinación de las acciones correctivas

Sería ingenuo concluir que la empresa debe abandonar las tiendas de artículos para jardinería y tal vez las ferreterías para poder concentrarse en las tiendas departamentales. Antes hay que contestar las siguientes preguntas:

- ¿Hasta qué punto compran los consumidores con base en el tipo de expendio o con base en la marca?
- ¿Qué tendencias hay respecto a la importancia de estos tres canales?
- ¿Qué tan buenas son las estrategias de marketing de la empresa dirigidas a los tres canales?

Con base en las respuestas, la gerencia de marketing puede evaluar cinco alternativas:

- Establecer un cargo inicial por manejar pedidos pequeños.
- Dar más ayuda promocional a las tiendas de artículos de jardinería y ferreterías.
- Reducir el número de visitas de ventas y la publicidad dirigida a las tiendas de artículos de jardinería y ferreterías.
- No abandonar ningún canal en su totalidad sino sólo las unidades de venta al detalle más débiles de cada canal.
- No hacer nada.

En general, los análisis de rentabilidad de marketing indican la rentabilidad relativa de diferentes canales, productos, territorios u otras entidades de marketing; no demuestra que el proceder óptimo es desechar las entidades de marketing no rentables, y tampoco captura la probable mejora en las utilidades que habría, si se desechan esas entidades de marketing marginales.

Costeo directo o total

Al igual que todas las herramientas de información, los análisis de rentabilidad de marketing pueden guiar o engañar a los ejecutivos de marketing, dependiendo del grado de entendimiento de sus métodos y limitaciones. La empresa de podadoras de pasto mostró cierta arbitrariedad al escoger las bases para repartir los gastos funcionales entre sus entidades de marketing. Se usó "número de visitas de ventas" para repartir los gastos de

Let's Talk 2000 es un resumen del foro diario Talk 2000 que puede recibirse mensualmente en cualquier buzón de correo electrónico.

ventas, cuando en principio "número de horas de trabajo en ventas" es un indicador más exacto del costo. Se usó la primera base porque implica menos contabilidad y menos cálculo.

Algo mucho más serio es otro elemento de juicio que afecta el análisis de rentabilidad. La cuestión es si debemos asignar los *costos totales* o sólo los *costos directos y vinculables* al evaluar el desempeño de una entidad de marketing. La empresa de podadoras de pasto sorteó este problema suponiendo únicamente costos simples que encajan en las actividades de marketing. Sin embargo, no es posible evitar la cuestión en los análisis de rentabilidad del mundo real. Hay que distinguir tres tipos de costos:

Club 2000 (www.clubw2000.com) es una organización que crea productos para el año 2000 y puso a la venta un paquete para socios que incluía viajes, software e información acerca de las celebraciones de 2000.

1. *Costos directos:* Éstos son costos que se pueden asignar directamente a las entidades de marketing apropiadas. Las comisiones de ventas son un costo directo en un análisis de rentabilidad de territorios de venta, representantes de ventas, o clientes. Los gastos en publicidad son un costo directo en un análisis de rentabilidad de productos, en la medida en que cada anuncio promueve un solo producto. Otros costos directos para fines específicos son los salarios y viáticos de la fuerza de ventas.
2. *Costos comunes vinculables:* Éstos son costos que sólo se pueden asignar indirectamente, pero con una base verosímil, a las entidades de marketing. En el ejemplo, la renta se analizó de esta manera.
3. *Costos comunes no vinculables:* Éstos son costos cuya asignación a las entidades de marketing es altamente arbitraria. Repartir los gastos en "imagen corporativa" por partes iguales a todos los productos sería arbitrario, porque no todos los productos se benefician igualmente. Repartirlos en proporción a las ventas de los diversos productos sería arbitrario, porque dichas ventas reflejan muchos factores, además del fortalecimiento de la imagen corporativa. Otros ejemplos son los salarios de la alta gerencia, impuestos, intereses y otros gastos fijos.

Nadie pone en duda que se deban incluir los costos directos en el análisis de costos de marketing. Hay cierta controversia en lo tocante a incluir los costos comunes vinculables, que agrupan costos que cambiarían con la escala de la actividad de marketing y costos que no cambiarían. Si la empresa de podadoras de pasto abandona las tiendas de artículos de jardinería, probablemente seguirá pagando la misma renta. En tal caso, sus utilidades no aumentarían de inmediato en una cantidad equivalente a la pérdida actual en la venta a ese tipo de tiendas ($310).

Millennium's end es un juego de personajes, del género techno-thriller, de movimiento rápido.

La principal controversia se refiere a si los costos comunes no vinculables se deben asignar o no a las entidades de marketing. Tal reparto se denomina *enfoque de costo total*, y sus partidarios argumentan que todos los costos se deben imputar en última instancia para poder determinar la verdadera rentabilidad. Sin embargo, este argumento confunde el uso de la contabilidad en informes financieros con su uso para la toma de decisiones gerenciales. El costeo total tiene tres puntos débiles importantes:

1. La rentabilidad relativa de las diferentes entidades de marketing puede cambiar radicalmente cuando una forma arbitraria de repartir los costos comunes no vinculables se sustituye por otra.
2. La arbitrariedad desmoraliza a los gerentes, quienes sienten que su desempeño se juzga adversamente.
3. La inclusión de los costos comunes no vinculables podría debilitar los esfuerzos por efectuar un verdadero control de costos. La gerencia operativa es más eficaz para controlar los costos directos y los costos comunes vinculables. Las asignaciones arbitrarias de costos comunes no vinculables puede propiciar que ellos dediquen su tiempo a combatir las asignaciones arbitrarias de costos en lugar de dedicarlo a manejar bien los costos controlables.

Las empresas están mostrando un interés creciente en utilizar los análisis de rentabilidad de marketing o su versión más amplia, la *contabilidad de costos basada en actividades* (ABC, por sus siglas en inglés), para cuantificar la verdadera rentabilidad de diferentes actividades. Según Cooper y Kaplan, la ABC "puede ofrecer a los gerentes una imagen clara de cómo los productos, marcas, clientes, instalaciones, regiones o canales de distribución generan ingresos y consumen recursos".[30] Para mejorar la rentabilidad, los gerentes pueden examinar entonces formas de reducir los recursos requeridos para realizar diversas actividades, o hacer más productivos los recursos o adquirirlos con un costo más bajo. Como alternativa, la gerencia podría elevar los precios de los productos que consumen grandes cantidades de recursos de apoyo. La contribución de la ABC es hacer que la gerencia deje

de usar exclusivamente costos estándar de mano de obra o materiales para repartir el costo total, y en vez de ello capture los costos reales de apoyar productos, clientes y otras entidades individuales.

CONTROL DE EFICIENCIA

Supongamos que un análisis de rentabilidad revela que la empresa está obteniendo bajas utilidades en ciertos productos, territorios o mercados. ¿Hay formas más eficientes de manejar la fuerza de ventas, la publicidad, la promoción de ventas y la distribución asociadas a esas entidades de marketing?

Algunas empresas han establecido un puesto de *contralor de marketing* para mejorar la eficiencia del marketing. Estos ejecutivos trabajan en la oficina del contralor de la empresa pero se especializan en el lado de marketing del negocio. En empresas como General Foods, DuPont y Johnson & Johnson, los contralores de marketing realizan un análisis financiero avanzado de los gastos y resultados de marketing. Ellos examinan el cumplimiento de los planes de utilidades, ayudan a preparar los presupuestos de los gerentes de marca, miden la eficiencia de las promociones, analizan los costos de producción de los medios, evalúan la rentabilidad de los clientes y las regiones, y educan al personal de marketing respecto a las implicaciones financieras de las decisiones de marketing.[31]

Eficiencia de la fuerza de ventas

Los gerentes de ventas necesitan monitorear los siguientes indicadores de eficiencia clave en su territorio:

- Promedio de visitas por día por vendedor
- Tiempo de visita promedio por contacto
- Ingresos medios por visita de ventas
- Costo medio de una visita de ventas
- Costos de representación por visita de ventas
- Número de pedidos por cada 100 visitas de ventas
- Número de clientes nuevos por periodo
- Número de clientes perdidos por periodo
- Costo de la fuerza de ventas como porcentaje de las ventas totales

New Millennium Designs puso en venta una línea de ropa informal con la marca de "World Countdown 2000".

Cuando una empresa comienza a investigar la eficiencia de su fuerza de ventas, a menudo encuentra áreas que pueden mejorar. General Electric redujo el tamaño de la fuerza de ventas de una de sus divisiones después de descubrir que sus vendedores estaban visitando a los clientes con demasiada frecuencia. Cuando una aerolínea grande se enteró de que sus vendedores estaban vendiendo y también dando servicio, transfirió la función de servicio a empleados con sueldo más bajo. Otra empresa realizó estudios de tiempo y obligaciones y encontró formas de reducir la proporción de tiempo activo/inactivo.

Eficiencia de la publicidad

Muchos gerentes creen que es casi imposible medir lo que se obtiene a cambio del dinero que se gasta en publicidad. Sin embargo, conviene vigilar al menos las siguientes estadísticas:

- Costo de publicidad por millar de compradores meta a los que llega el vehículo de medios
- Porcentaje del público que notó, vio o asoció, y leyó la mayor parte de cada anuncio impreso
- Opiniones de los consumidores acerca del contenido y la eficacia del anuncio
- Medidas "antes y después" de la actitud hacia el producto
- Número de indagaciones estimuladas por el anuncio
- Costo por indagación

La World Future Society (www.wfs.org), fundada en 1966, ya tiene más de 30,000 miembros en 80 países.

La gerencia puede tomar varias medidas para mejorar la eficiencia de la publicidad, y entre éstas se hallan posicionar mejor el producto, definir objetivos, someter los mensajes a pruebas previas, usar tecnología de cómputo para guiar la selección de medios, buscar medios más económicos y realizar post-pruebas.

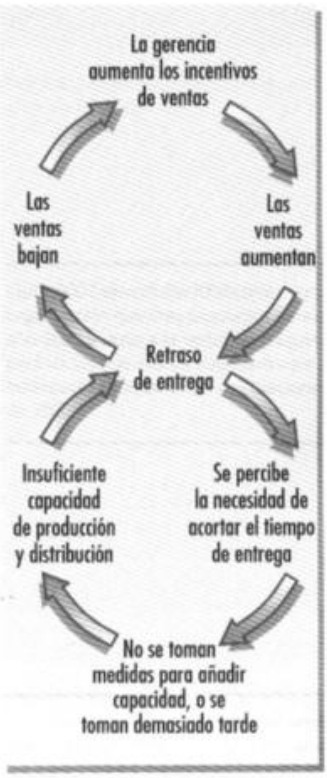


FIGURA 22.10

Interacciones dinámicas entre pedidos de ventas y eficiencia de distribución

Fuente: Adaptado de Peter M. Senge, *The Fifth Discipline*, © 1990 por Peter M. Senge. Utilizado con autorización de Doubleday, una división de Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc.

Eficiencia de la promoción de ventas

La promoción de ventas incluye docenas de mecanismos para estimular el interés de los compradores y el ensayo de productos. A fin de mejorar la eficiencia de la promoción de ventas, la gerencia debe contabilizar los costos y el impacto sobre las ventas de cada promoción. La gerencia debe vigilar las siguientes estadísticas:

Porcentaje de las ventas que se vendieron rebajadas

Costos de exhibición por dólar de ventas

Porcentaje de cupones canjeados

Número de indagaciones que son resultado de una demostración

Un gerente de promoción de ventas puede analizar los resultados de diferentes promociones de ventas y asesorar a los gerentes de producto respecto a cuáles son las promociones con mayor eficacia de costos que se pueden usar.

Eficiencia de distribución

La gerencia necesita buscar ahorros de distribución en control de inventarios, ubicación de bodegas, y modos de transporte. Un problema es que la eficiencia de distribución baja cuando la empresa experimenta importantes aumentos en las ventas. Peter Senge describe una situación en la que un aumento marcado en las ventas hace que la empresa se rezague en cuanto a cumplir con las fechas de entrega (Fig. 22.10).[32] Esto hace que los clientes hablen mal de la empresa y que tarde o temprano las ventas bajen. La gerencia responde aumentando los incentivos a la fuerza de ventas para que consigan más pedidos. La fuerza de ventas lo logra, pero una vez más la empresa falla en lo tocante a las fechas de entrega. La gerencia necesita identificar el verdadero cuello de botella e invertir en más capacidad de producción y distribución.

CONTROL ESTRATÉGICO

De vez en cuando, las empresas necesitan efectuar una revisión crítica de las metas y la eficacia generales del marketing. Cada empresa debe reevaluar periódicamente su enfoque estratégico hacia el mercado con revisiones de la eficacia de marketing y auditorías de marketing. Las empresas también llevan a cabo revisiones de excelencia de marketing y revisiones de responsabilidad ética y social.

La revisión de la eficacia de marketing

La que sigue es una situación real.

> El presidente de una importante empresa productora de equipos industriales revisó los planes de negocios anuales de varias divisiones y encontró a muchos de ellos deficientes en cuanto a sustancia de marketing. Él llamó al vicepresidente de marketing corporativo y le dijo:
>
> *Estoy descontento por la calidad del marketing en nuestras divisiones; es muy dispareja. Quiero que averigües cuáles de nuestras divisiones tienen marketing fuerte, mediano o débil. Quiero saber si ellas entienden y practican el marketing orientado hacia los clientes. Quiero un puntaje de marketing para cada división. Para cada división deficiente, quiero un plan para mejorar la eficacia de marketing durante los próximos años. Quiero pruebas el año próximo de que cada una de las divisiones deficientes está mejorando sus capacidades.*
>
> El vicepresidente de marketing corporativo estuvo de acuerdo. Su primer impulso fue basar la evaluación en el desempeño de cada división en cuanto a crecimiento de las ventas, participación de mercado y rentabilidad. Su razonamiento fue que las divisiones con buen desempeño tenían buen liderazgo de marketing y que las divisiones con un desempeño deficiente tenían un liderazgo de marketing deficiente.

Sin embargo, los buenos resultados podrían deberse a que una división está en el lugar correcto en el momento apropiado. Otra división podría tener resultados deficientes a pesar de una excelente planificación de marketing.

La eficacia en marketing de una empresa o una división se refleja en el grado en que exhibe los cinco principales atributos de una orientación de marketing: *filosofía enfocada al cliente, organización de marketing integrada, información de marketing adecuada, orientación estratégica* y *eficiencia operativa* (vea el *Memorándum de marketing*, "Instrumento para examinar la eficacia de marketing"). Casi todas las empresas y divisiones reciben puntajes dentro del intervalo de regular a bueno.[33]

MEMORÁNDUM *de marketing*

Instrumento para examinar la eficacia de marketing

(Marque una respuesta a cada pregunta)

Filosofía enfocada al cliente

A. *¿La gerencia reconoce la importancia de diseñar la empresa de modo que atienda las necesidades y deseos de los mercados escogidos?*

0___La gerencia piensa primordialmente en vender productos actuales y nuevos a quienquiera que los quiera comprar.

1___La gerencia piensa en términos de atender una amplia gama de mercados y necesidades con la misma eficacia.

2___La gerencia piensa en términos de atender las necesidades y deseos de mercados y segmentos de mercado bien definidos, escogidos por su potencial de crecimiento y utilidades a largo plazo para la empresa.

B. *¿La gerencia desarrolla diferentes ofertas y planes de marketing para los diferentes segmentos del mercado?*

0___No. 1___Un poco. 2___En buena medida.

C. *¿La gerencia adopta un punto de vista de sistema de marketing integral (proveedores, canales, competidores, clientes, entorno) al planificar su negocio?*

0___No. La gerencia se concentra en vender y dar servicio a sus clientes inmediatos.

1___Un poco. La gerencia adopta una visión a largo plazo de sus canales, aunque el grueso de su esfuerzo lo dedica a vender y dar servicio a los clientes inmediatos.

2___Sí. La gerencia adopta una visión de sistemas de marketing integral, reconociendo las amenazas y oportunidades para la empresa, creadas por cambios en cualquier parte del sistema.

Organización de marketing integrada

D. *¿Hay una integración y control de alto nivel de las principales funciones de marketing?*

0___No. Las ventas y otras funciones de marketing no están integradas en el nivel más alto y existe algo de conflicto no productivo.

1___Un poco. Hay integración y control formales de las principales funciones de marketing, pero la coordinación y cooperación dejan que desear.

2___Sí. Las principales funciones de marketing están integradas eficazmente.

E. *¿La gerencia de marketing trabaja bien con la gerencia de investigación, fabricación, compras, logística y finanzas?*

0___No. Hay quejas de que marketing es poco razonable en cuanto a las demandas y costos que impone a otros departamentos.

1___Un poco. Las relaciones son amigables, aunque cada departamento piensa casi exclusivamente en sus propios intereses.

2___Sí. Los departamentos cooperan eficazmente y resuelven los problemas pensando en lo que más conviene a la empresa en su totalidad.

F. *¿Qué tan bien organizado está el procesa de desarrollo de productos nuevos?*

0___El sistema no está bien definido y se maneja mal.

1___El sistema existe formalmente pero carece de sofisticación.

2___El sistema está bien estructurado y opera según los principios del trabajo en equipo.

Información de marketing adecuada

G. *¿Cuándo se efectuaron los estudios de investigación de marketing más recientes sobre clientes, influencias de compra, canales y competidores?*

0___Hace varios años. 1___Hace unos cuantos años. 2___No hace mucho.

H. *¿Qué tan bien conoce la gerencia el potencial de ventas y la rentabilidad de los diferentes segmentos de mercado, clientes, territorios, productos, canales y tamaños de pedido?*

0___Nada. 1___Un poco. 2___Muy bien.

I. *¿Qué esfuerzo se dedica a medir y mejorar la eficacia de costos de los diferentes gastos en marketing?*

0___Poco o ningún esfuerzo. 1___Algo de esfuerzo. 2___Un esfuerzo sustancial.

Orientación estratégica

J. *¿Qué tanta planificación de marketing formal se hace?*

0___La gerencia efectúa poca o ninguna planificación formal de marketing.

1___La gerencia desarrolla un plan de marketing anual.

2___La gerencia desarrolla un plan de marketing anual detallado y un plan estratégico a largo plazo que se actualiza anualmente.

K. *¿Qué tan impresionante es la estrategia de marketing actual?*

0___La estrategia actual no está clara.

1___La estrategia actual es clara y representa una continuación de la estrategia tradicional.

2___La estrategia actual es clara, innovadora, basada en datos y bien razonada.

L. *¿Hasta qué punto se prevén contingencias y se planea qué hacer en caso de que se presenten?*

0___La gerencia casi no prevé o no prevé contingencias.

1___La gerencia prevé algunas contingencias pero casi no prepara planes formales para contingencias.

2___La gerencia identifica formalmente las contingencias más importantes y desarrolla planes para enfrentarlas.

(continúa)

MEMORÁNDUM *de marketing*

Instrumento para examinar la eficacia de marketing *(continuación)*

Eficiencia operativa

M. *¿Qué tan bien se comunica e implementa la estrategia de marketing?*

0___Mal. 1___Regular. 2___Con éxito.

N. *¿La gerencia está manejando eficazmente sus recursos de marketing?*

0___No. Los recursos de marketing son insuficientes para lo que es preciso hacer.

1___Regular. Los recursos de marketing son suficientes pero no se aprovechan de manera óptima.

2___Sí. Los recursos de marketing son suficientes y se usan de forma eficiente.

O. *¿Muestra la gerencia buena capacidad para reaccionar rápida y eficazmente a sucesos imprevistos?*

0___No. La información de ventas y de mercado no está muy actualizada y la gerencia reacciona lentamente.

1___Un poco. La gerencia recibe información de ventas y mercados más o menos actual; el tiempo de reacción de la gerencia varía.

2___Sí. La gerencia instaló sistemas que producen información muy actual, y reacciona rápidamente.

Puntuación total

El instrumento se utiliza de la siguiente forma. Se marca la respuesta apropiada para cada pregunta, y se suman los puntajes; el total variará entre 0 y 30. La siguiente escala muestra el nivel de eficacia de marketing:

0-5 = Ninguna. 11-15 = Regular. 21-25 = Muy buena

6-10 = Baja. 16-20 = Buena. 26-30 = Superior

Fuente: Philip Kotler, "From Sales Obsession to Marketing Effectiveness", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1977, pp. 67-75. Copyright © 1977 por the President and Fellows of Harvard College; todos los derechos reservados.

La auditoría de marketing

Las empresas que descubren puntos débiles deben emprender un estudio exhaustivo llamado auditoría de marketing.[34]

- Una ***auditoría de marketing*** es un examen completo, sistemático, independiente y periódico del entorno, objetivos, estrategias y actividades de marketing de una empresa —o unidad de negocios— con miras a determinar las áreas problemáticas y recomendar un plan de acción que mejore el desempeño de marketing de la empresa.

Examinemos las cuatro características de la auditoría de marketing:

El nuevo milenio promete una esperanza de vida más larga. Se estima que, para mediados del siglo XXI, 600,000 estadounidenses habrán llegado a su cumpleaños número 100.

1. *Completa:* La auditoría de marketing abarca todas las actividades de marketing importantes de un negocio, no sólo unos cuantos puntos problemáticos. Se llamaría *auditoría funcional* si cubriera únicamente la fuerza de ventas, la fijación de precios o alguna otra actividad de marketing. Aunque las auditorías funcionales son útiles, a veces engañan a la gerencia. Un recambio excesivo de la fuerza de ventas, por ejemplo, podría ser un síntoma no de una capacitación o compensación deficiente de la fuerza de ventas sino de productos o promoción débiles de la empresa. Una auditoría de marketing completa por lo regular es más eficaz para localizar el verdadero origen de los problemas de marketing.
2. *Sistemática:* La auditoría de marketing es un examen ordenado del entorno de micro y macromarketing de la organización, de sus objetivos y estrategias de marketing, de sus sistemas de marketing y de actividades específicas. La auditoría indica las mejoras más necesarias, que luego se incorporan en un plan de acción correctiva que incluye medidas tanto a corto como a largo plazo para mejorar la eficacia total de marketing.
3. *Independiente:* Una auditoría de marketing se puede realizar de seis maneras: autoauditoría, auditoría desde enfrente, auditoría desde arriba, y auditoría desde fuera. Las autoauditorías, en las que los gerentes usan una lista de verificación para calificar sus propias operaciones, carecen de objetividad e independencia.[35]

La 3M Company ha sacado buen provecho a una oficina de auditoría corporativa, que presta servicios de auditoría de marketing a las divisiones que lo solicitan.[36] No obstante, en general las mejores auditorías son las efectuadas por consultores externos que tienen la objetividad necesaria, amplia experiencia en varias industrias, y cierta familiaridad con la industria auditada, y que pueden dedicar todo su tiempo y su atención a la auditoría.

4. *Periódica:* Por lo regular, las auditorías de marketing se inician sólo después de que las ventas han bajado, el estado de ánimo de la fuerza de ventas ha decaído, o han ocurrido otros problemas. Las empresas entran en crisis en parte porque no estudiaron sus operaciones de marketing durante los buenos tiempos. Una auditoría de marketing periódica puede beneficiar a las empresas sanas tanto como a las que están en problemas.

Una auditoría de marketing inicia con una reunión entre el o los ejecutivos responsables de la empresa y el o los auditores de marketing para llegar a un acuerdo en cuanto a los objetivos, cobertura, profundidad, fuentes de datos, formato del informe y plazo de la auditoría. Se prepara un plan detallado que indica quiénes serán entrevistados, qué preguntas se harán, el lugar y la hora del contacto, etc., a fin de minimizar el tiempo y el costo de la auditoría. La regla cardinal en la auditoría de marketing es: no hay que depender exclusivamente de los gerentes de la empresa para obtener datos y opiniones. También hay que entrevistar a clientes, distribuidores y otros grupos externos. Muchas empresas no saben realmente cómo las ven sus clientes y distribuidores, ni entienden plenamente las necesidades y los juicios de valor de los clientes.

La auditoría de marketing examina seis componentes principales de la situación de marketing de la empresa. Las principales preguntas se presentan en la tabla 22.6.

Cronología: La marca registrada "His Master's Voice" ("La voz de su amo"), con el perro que escucha el gramófono, se usó por primera vez en 1900.

La revisión de la excelencia de marketing

Las empresas pueden usar otro instrumento para calificar su desempeño en relación con las mejores prácticas de los negocios de más alto desempeño. Las tres columnas de la tabla 22.7 distinguen entre los negocios y prácticas de marketing deficientes, buenos, y excelentes. La gerencia puede marcar en cada línea su percepción de la situación del negocio. El perfil resultante pone de manifiesto los puntos débiles y fuertes del negocio, y destaca las acciones que podría realizar la empresa para convertirse en un protagonista destacado en el mercado.

La revisión de la ética y responsabilidad social

Las empresas necesitan determinar si realmente están practicando un marketing ético y socialmente responsable. El éxito en los negocios y la satisfacción continua del cliente y otros grupos de interés están íntimamente relacionados con la adopción y la implementación de normas elevadas de conducta comercial y de marketing. Las empresas más admiradas del mundo se ciñen a un código de respeto a los intereses de los clientes, no sólo a los suyos propios. Vea el recuadro de *Marketing para el milenio*, "Prácticas laborales equitativas en marketing".

Cronología: La Exposición Universal de París se inauguró el 14 de abril de 1900.

Las prácticas de los negocios son blanco de ataques frecuentes porque las situaciones de negocios suelen presentar dilemas éticos difíciles. Podemos remontarnos a las preguntas clásicas de Howard Bowen acerca de las responsabilidades de la gente de negocios:

> *¿Hay que tratar de vender usando técnicas que violen la intimidad de las personas, como las ventas de puerta en puerta...? ¿Se deben usar métodos en los que intervengan bombo, azar, premios, pregones y otras tácticas que por lo menos son de dudoso buen gusto? ¿Es correcto emplear tácticas de "alta presión" para convencer a la gente de que compre? ¿Se debe tratar de apresurar la obsolescencia de los productos sacando una interminable sucesión de modelos y estilos nuevos? ¿Deberían utilizarse como recurso y tratar de fortalecer los motivos del materialismo, la individualidad del consumo y "no ser menos que los vecinos"?*[37]

Es evidente que las utilidades de la empresa no pueden ser la única medida del desempeño corporativo: hay que resolver cuestiones éticas en muchos aspectos del negocio. Hay cuestiones de ventas como los sobornos o el robo de secretos industriales; cuestiones de publicidad como los anuncios falsos y engañosos; cuestiones del canal como trato exclusivo y acuerdos vinculantes; cuestiones de producto como calidad y seguridad, garantías y protección de patentes; cuestiones de presentación como rótulos adecuados y uso de recursos escasos; cuestiones de precio como colusión para fijar precios, discriminación y mantenimiento del precio de reventa; y cuestiones competitivas como las barreras al ingreso y la competencia depredadora.

TABLA 22.6

Componentes de una auditoría de marketing

Parte I. Auditoría del macroentorno de marketing	
Macroentorno	
Demográfico:	¿Qué sucesos y tendencias demográficos importantes representan oportunidades o amenazas? ¿Qué acciones ha realizado la empresa como respuesta?
Económico	¿Qué sucesos importantes en cuanto a ingresos, precios, ahorros y crédito afectarán a la empresa? ¿Qué acciones ha estado realizando la empresa como respuesta?
Ecológico	¿Qué perspectivas hay en cuanto al costo y la disponibilidad de los recursos naturales y la energía que la empresa necesita? ¿Qué papel desempeña la empresa en cuanto a contaminación y conservación? ¿Qué medidas ha tomado la empresa?
Tecnológico	¿Cuáles son los principales cambios en la tecnología de los productos y procesos? ¿Qué posición ocupa la empresa en esas tecnologías?
Político	¿Qué cambios en las leyes y reglamentos podrían afectar la estrategia y tácticas de marketing? ¿Qué está sucediendo en estas áreas que afecte la estrategia de marketing?
Cultural	¿Qué actitud tiene el público hacia los negocios y hacia los productos de la empresa? ¿Qué cambios en los estilos de vida y valores de los clientes podrían afectar a la empresa?
Entorno de tarea	
Mercados	¿Qué está sucediendo con el tamaño, crecimiento, distribución geográfica y utilidades del mercado? ¿Cuáles son los principales segmentos del mercado?
Clientes	¿Cuáles son las necesidades y procesos de compra de los clientes? ¿Cómo califican los clientes y prospectos a la empresa y a sus competidores en cuanto a reputación, calidad de productos, servicio, fuerza de ventas y precio? ¿Cómo toman sus decisiones de compra los diferentes segmentos de clientes?
Competidores	¿Quiénes son los principales competidores? ¿Cuáles son sus objetivos, estrategias, puntos fuertes y débiles, tamaños y participaciones en el mercado? ¿Qué tendencias afectarán a la competencia y a los sustitutos de los productos de la empresa?
Distribución y distribuidores	¿Cuáles son los principales canales comerciales para llevar los productos a los clientes? ¿Qué nivel de eficiencia y potencial de crecimiento tienen los diferentes canales?
Proveedores	¿Qué perspectivas hay en cuanto a disponibilidad de los recursos clave? ¿Qué tendencias muestran los proveedores?
Facilitadores y empresas de marketing	¿Qué perspectivas hay en cuanto a servicios de transporte, locales de almacenamiento y recursos financieros? ¿Qué tan eficaces son las agencias publicitarias y empresas de investigación de marketing de la empresa?
Públicos	¿Qué públicos representan oportunidades o problemas específicos? ¿Qué medidas ha tomado la empresa para manejar eficazmente a cada público?
Parte II. Auditoría de estrategia de marketing	
Misión de negocios	¿La misión de negocios se ha planteado claramente en términos orientados al mercado? ¿Es esto factible?
Objetivos y metas de marketing	¿Los objetivos y metas de la empresa y de marketing se han planteado con la suficiente claridad como para guiar la planificación de marketing y la medición del desempeño? ¿Son apropiados los objetivos de marketing?
Estrategia	¿La gerencia ha planteado una estrategia de marketing clara para alcanzar sus objetivos? ¿Es convincente la estrategia? ¿La estrategia es apropiada para la etapa del ciclo de vida del producto, las estrategias de los competidores y el estado de la economía? ¿Está la empresa usando la mejor base para segmentar el mercado? ¿Tiene la empresa criterios claros para calificar los segmentos y escoger los mejores?
	¿La empresa ha desarrollado perfiles apropiados de cada segmento meta? ¿La empresa ha desarrollado un posicionamiento y una combinación de marketing eficaces para cada segmento meta? ¿Los recursos de marketing se reparten de forma óptima a los principales elementos de la combinación de marketing?
Parte III. Auditoría de la organización de marketing	
Estructura formal	¿El vicepresidente de marketing tiene suficiente autoridad y responsabilidad en las actividades de la empresa que afectan la satisfacción de los clientes? ¿Las actividades de marketing tienen una estructura óptima según criterios funcionales, de producto, de segmento, de usuario final y geográficos?

(continúa)

Eficiencia funcional	¿Hay una buena comunicación y buenas relaciones de trabajo entre marketing y ventas? ¿El sistema de administración de productos está funcionando eficazmente? ¿Los gerentes de producto pueden planear utilidades o sólo volumen de ventas? ¿Hay grupos en marketing que necesiten más capacitación, motivación, supervisión o evaluación?
Eficiencia de relaciones	¿Hay problemas entre marketing y fabricación, investigación y desarrollo, compras, finanzas, contabilidad o departamento legal que requieran atención?
Parte IV. Auditoría de sistemas de marketing	
Sistema de información de marketing	¿El sistema de información estratégica de marketing está produciendo información exacta, suficiente y oportuna? ¿Están, quienes toman las decisiones en la empresa, pidiendo suficiente investigación de marketing y usando los resultados? ¿La empresa está empleando los mejores métodos para medir el mercado y pronosticar las ventas?
Sistemas de planificación de marketing	¿El sistema de planificación de marketing se planteó bien y se usa eficazmente? ¿Los mercadólogos cuentan con sistemas de apoyo a decisiones? ¿El sistema de planificación produce objetivos y cuotas de ventas aceptables?
Sistema de control de marketing	¿Los procedimientos de control son suficientes para garantizar que se logren los objetivos del plan anual? ¿La gerencia analiza periódicamente la rentabilidad de los productos, mercados, territorios y canales de distribución? ¿Se examinan periódicamente los costos y la productividad de marketing?
Sistema de desarrollo de nuevos productos	¿La empresa está bien organizada para obtener, generar y depurar ideas de productos nuevos? ¿La empresa realiza investigaciones y análisis adecuados antes de invertir en ideas nuevas? ¿La empresa realiza pruebas apropiadas de productos y mercados?
Parte V. Auditoría de productividad de marketing	
Análisis de rentabilidad	¿Cuál es la rentabilidad de los diferentes productos, mercados, territorios y canales de distribución de la empresa? ¿La empresa debe ingresar en cualquier segmento de negocios, o bien expandirlo, contraerlo, o retirarse de éste?
Análisis de eficacia de costos	¿Hay actividades de marketing cuyos costos parezcan excesivos? Pueden tomarse medidas para reducir los costos?
Parte VI. Auditoría de la función de marketing	
Productos	¿Qué objetivos tiene la empresa en cuanto a líneas de productos? ¿La línea de productos actual cumple con los objetivos? ¿La línea de productos debe estirarse o contraerse? ¿Qué productos deberían descontinuarse gradualmente? ¿Añadirse? ¿Qué conocimientos y actitudes tienen los compradores hacia la calidad, características, estilo, marcas, etc., de los productos de la empresa y de sus competidores? ¿Qué áreas de la estrategia de productos y marcas hay que mejorar?
Precio	¿Cuáles son los objetivos, políticas, estrategias y procedimientos de fijación de precios de la empresa? ¿En qué medida se fijan los precios según criterios de costo, demanda y competencia? ¿Los clientes consideran que los precios de la empresa son congruentes con el valor de su oferta? ¿Qué sabe la gerencia acerca de la elasticidad de precios de la demanda, los efectos de la curva de experiencia y los precios y políticas de fijación de precios de los competidores? ¿Hasta dónde las políticas de precios son compatibles con las necesidades de los distribuidores, mayoristas y proveedores, y con los reglamentos del gobierno?
Distribución	¿Qué objetivos y estrategias de distribución tiene la empresa? ¿La cobertura y el servicio del mercado son adecuados? ¿Qué tan eficaces son los distribuidores, mayoristas, representantes de fabricantes, corredores, agentes y otros? ¿La empresa debería considerar un cambio a sus canales de distribución?
Publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y marketing directo	¿Cuáles son los objetivos de publicidad de la empresa? ¿Se está gastando la cantidad correcta en publicidad? ¿Qué piensan los clientes y el público de los anuncios? ¿Se escogieron bien los medios? ¿Es adecuado el personal de publicidad interno? ¿Es suficiente el presupuesto de promoción de ventas? ¿Se usan lo suficiente y con eficacia las herramientas de promoción de ventas como muestras, cupones, exhibiciones y concursos de ventas? ¿La empresa está sacando suficiente provecho al marketing directo, en línea y de base de datos?
Fuerza de ventas	¿Qué objetivos tiene la fuerza de ventas? ¿La fuerza de ventas es lo bastante grande como para lograr los objetivos de la empresa? ¿La fuerza de ventas está organizada de manera acorde? ¿Hay suficientes gerentes de ventas como para guiar a los representantes de ventas de campo? ¿La fuerza de ventas tiene buen estado de ánimo y suficiente capacidad y esfuerzo? ¿Los procedimientos para fijar cuotas y evaluar el desempeño son apropiados? ¿La fuerza de ventas de la empresa es comparable con las fuerzas de ventas de los competidores?

TABLA 22.7

La revisión de la excelencia de marketing: prácticas óptimas

Deficientes	Buena	Excelente
Impulsada por los productos	Impulsada por el mercado	Impulsa al mercado
Orientada a mercados de masas	Orientada a segmentos	Orientada a nichos y a clientes
Oferta de producto	Oferta de producto aumentado	Oferta de soluciones para clientes
Calidad de producto media	Mejor que el promedio	Legendaria
Calidad de servicio media	Mejor que el promedio	Legendaria
Orientada al producto final	Orientada al producto central	Orientada a aptitud central
Orientada a funciones	Orientada a procesos	Orientada a resultados
Reacciona ante competidores	Parámetros de competidores	Rebasa competidores
Explotación de proveedores	Preferencia de proveedores	Sociedad con proveedores
Explotación de distribuidores	Apoyo a distribuidores	Sociedad con distribuidores
Impulsada por el precio	Impulsada por la calidad	Impulsada por valor
Rapidez media	Mejor que el promedio	Legendaria
Jerarquía	Red	Trabajo de equipo
Integrada verticalmente	Organización aplanada	Alianzas estratégicas
Impulsada por los accionistas	Impulsada por grupos de interés	Impulsada por la sociedad

"Avanzaremos a tropiezos de una crisis a la siguiente, obsesionados por lo que no será otra cosa, en retrospectiva, sino motas de polvo en el espacio del milenio... y probablemente sin que lleguemos a conocer una sola de las ideas, corrientes y normas que darán forma a nuestro mundo en las décadas y siglos por venir." —Chris Howard, *Canadian Business*.

La elevación del nivel de marketing socialmente responsable requiere un ataque en tres frentes. Primero, la sociedad debe utilizar la ley para definir, lo más claramente que se pueda, las prácticas que son ilegales, antisociales o anticompetitivas. Segundo, las empresas deben adoptar y difundir un código de ética escrito, crear una tradición de conducta ética en la empresa, y responsabilizar plenamente a su personal en cuanto a respetar las pautas éticas y legales. Tercero, los mercadólogos individuales deben practicar una "conciencia social" en sus tratos específicos con los clientes y diversos grupos de interés.

El nuevo milenio ofrece abundantes oportunidades para las empresas. Los adelantos tecnológicos en energía solar, redes de computadoras en línea, televisión por cable y por satélite, ingeniería genética, y telecomunicaciones prometen alterar el mundo que conocemos. Al mismo tiempo, fuerzas del entorno socioeconómico, cultural y natural impondrán nuevos límites a las prácticas de marketing y de negocios. Las empresas que puedan innovar soluciones y valores de forma socialmente responsable tendrán las mayores posibilidades de éxito. Considere a Working Assets:

- **Working Assets** El servicio telefónico de larga distancia Working Assets compite con AT&T, MCI y Sprint del mismo modo que las principales empresas de telecomunicaciones compiten entre sí: tarifas bajas, transmisiones nítidas por líneas de fibra óptica, operadoras eficientes y cómodas tarjetas para hacer llamadas, pero también añade un atractivo único a su nicho de mercado escogido. Los clientes a los que se dirige el mensaje publicitario "Hacemos que se escuche su voz" son gente que se identifica a sí misma como partidaria de causas progresistas. En su boletín mensual, la empresa proporciona información acerca de dos problemas actuales, junto con los nombres y números telefónicos de personas influyentes a quienes el cliente puede llamar sin cargo. Mediante el pago de una cuota, el cliente puede hacer que se envíe una carta preparada a estos líderes, a su nombre. También se invita a los clientes a que voten por las organizaciones sin fines de lucro que reciben el 1% de sus cargos mensuales. En su llamado al interés de este mercado meta por preservar el entorno, Working Assets usa papel reciclado y tintas basadas en soja, además de que planta 17 árboles por cada tonelada de papel que consume. En todas sus prácticas de negocios, la empresa tiene un programa coherente de ciudadanía corporativa que es congruente con la ética de su mercado. Para quienes necesitan más convencimiento, Working Assets ofrece un año de cupones mensuales canjeables por una pinta gratuita de postres helados de Ben and Jerry's, otra corporación que apoya las causas progresistas. El idealismo

MARKETING PARA EL MILENIO

Prácticas laborales equitativas en marketing

La globalización es un hecho consumado en la industria del vestido, desde la fabricación hasta el marketing de ropa, accesorios y calzado en todas las escalas de precios. Las etiquetas que llevan el nombre de una empresa propiedad de estadounidenses también podrían indicar que los artículos se producen en otros países, a menudo naciones latinoamericanas y de la Cuenca del Pacífico menos desarrolladas. Una serie de informes noticiosos a mediados de los años noventa hizo que la atención pública se centrara en el hecho de que muchos de estos productos son elaborados por empleados mal pagados, sobresaturados de carga de trabajo, y a veces demasiado jóvenes, en talleres de explotación. Los artículos desfavorables acerca de las fábricas asiáticas que producen los zapatos deportivos Nike fueron tan numerosos que la empresa formó una comisión independiente para inspeccionarlas. Muchos consumidores escépticos siguieron teniendo sospechas acerca de los hallazgos de la investigación. En cartas a los editores de los diarios de su ciudad, ellos objetaron pagar precios altos para que atletas millonarios pudieran hacerse todavía más ricos con refrendos publicitarios, mientras los trabajadores de las fábricas ganaban menos de lo necesario para vivir. Una línea de ropa producida en Honduras hizo que una atención negativa similar se enfocara en la presentadora de programas de entrevistas por televisión Kathy Lee Gifford.

En agosto de 1996, representantes de 18 organizaciones, incluidos productores y detallistas de ropa de moda, sindicatos y grupos protectores de los derechos humanos, formaron una sociedad llamada White House Apparel Industry Partnership para establecer normas voluntarias de condiciones de trabajo en las fábricas que producen artículos para la industria del vestir estadounidense. Ellos se pusieron de acuerdo en varios puntos, que incluyeron la prohibición de contratar a trabajadores forzados o a niños de menos de 14 años, un salario mínimo que por lo menos cumpla con las leyes del país anfitrión, una semana de trabajo de 60 horas como máximo, con por lo menos un día de descanso, protección contra hostigamiento y abusos, y reconocimiento del derecho de los trabajadores a formar sindicatos y negociar colectivamente. Un grupo de monitoreo formado por representantes de los productores, sindicatos, y organizaciones de derechos humanos garantizaría el cumplimiento, y los negocios que cumplieran con las normas podrían llevar una etiqueta que dijera "*no sweat*" (sin sudor).

En 1998, un grupo de trabajo de la sociedad reveló un plan para establecer la Fair Labor Association como agencia supervisora. Sin embargo, para fines de ese año el acuerdo había perdido mucho apoyo. Algunos miembros de la sociedad se quejaron de que se les había excluido de las negociaciones en las que se detallaron las normas y procedimientos para monitorear el cumplimiento. En protesta, UNITE, el sindicato de los trabajadores de la industria del vestido, se retiró de la sociedad. Mientras tanto, la American Apparel Manufacturers Association, impaciente con los avances de la sociedad White House, creó su propio programa llamado Responsible Apparel Production (RAP), con normas similares y su propia agencia de certificación. Se inició un programa piloto con 30 fábricas en Estados Unidos, Asia y Latinoamérica, y se invitó a fábricas tanto miembros como no miembros de la AAMA a indagar cómo podrían recibir la certificación.

Aunque UNITE y sus aliados temen que los fabricantes sólo efectúen mejoras superficiales y que la certificación o una etiqueta con la leyenda de "no sweat" carezcan de valor, los desacuerdos entre las dos partes revelan sus convicciones comunes. Los obreros deben gozar de reconocimiento como grupo de interés importante en todos los negocios. Las prácticas laborales justas son una cuestión de marketing crítica, no sólo de ética corporativa.

Fuentes: Vanessa Groce, "Chronicle", *Earnshaw's Infants', Toddlers', and Girls' and Boys' Wear Review*, octubre de 1996, p. 36; Steven Greenhouse, "Voluntary rules on Apparel Labor Prove Hard to Set", *New York Times*, 1o. de febrero de 1997, pp. A1, A7; "No Sweat? Sweatshop Code is just first step to end worker abuse", *Solidarity*, junio-julio de 1997, p. 9. Vea también los sitios Web de UNITE, Corporate Watch y la American Apparel Manufacturers Association.

corporativo de Working Assets ha tenido un efecto favorable sobre el lado práctico de su negocio. Durante cinco años consecutivos, Working Assets ha sido reconocida por la revista *Inc.* en su lista de las empresas de más rápido crecimiento y han aparecido artículos sobre ella en *Fortune*, *Newsweek*, el *New York Times* y el *Washington Post*.

RESUMEN

1. El moderno departamento de marketing atravesó seis etapas en su evolución. En la primera etapa las empresas inician simplemente con un departamento de ventas. En la segunda, se añaden funciones de marketing auxiliares, como publicidad e investigación de marketing. En la tercera, se crea un departamento de marketing aparte para manejar el creciente número de funciones de marketing auxiliares. En la cuarta etapa, tanto ventas como marketing rinden cuentas a un vicepresidente de ventas y marketing. En la quinta, todos los empleados de la empresa se centran en el mercado y en los clientes. En la sexta etapa, el personal de marketing trabaja principalmente en equipos multidisciplinarios.

2. Los departamentos de marketing modernos se pueden organizar de varias maneras. Algunas empresas se organizan por especialización funcional; otras se concentran en la geografía y la regionalización. Otras más hacen hincapié en la administración de productos y de marcas o en la de segmentos de mercado. Algunas empresas establecen una organización de matriz que consta de gerentes tanto de producto como de mercado. Algunas empresas tienen un marketing corporativo fuerte, otras tienen marketing corporativo limitado, y otras más colocan el marketing únicamente en las divisiones.
3. Las organizaciones de marketing modernas eficaces se caracterizan por una fuerte cooperación orientada hacia los clientes entre los departamentos de la empresa: marketing, investigación y desarrollo, ingeniería, compras, fabricación, operaciones, finanzas, contabilidad y crédito.
4. Un plan estratégico de marketing brillante no sirve de mucho si no se implementa correctamente. La implementación de planes de marketing requiere habilidad para reconocer y diagnosticar problemas, y evaluar el nivel de la empresa en el que hay problemas, habilidades de implementación, y habilidad para evaluar los resultados de la implementación.
5. El departamento de marketing tiene que monitorear y controlar las actividades de marketing continuamente. El propósito del *control del plan anual* es asegurar que la empresa alcance las metas de ventas, utilidades, etc., establecidas en su plan anual. Las principales herramientas para el control del plan anual son los análisis de ventas, análisis de participación en el mercado, análisis de la relación entre los gastos en marketing y las ventas, análisis financieros, y análisis de puntuación basada en el mercado.
6. El *control de rentabilidad* busca medir y controlar la rentabilidad de diversos productos, territorios, grupos de clientes, canales comerciales, y tamaños de pedido. Una parte importante del control de la rentabilidad es la asignación de costos y la generación de estados de resultados.
7. El *control de eficiencia* se concentra en encontrar formas de aumentar la eficiencia de la fuerza de ventas, publicidad, promoción de ventas y distribución.
8. El *control estratégico* requiere una reevaluación periódica de la empresa y de su enfoque estratégico frente al mercado, utilizando como herramientas la revisión de la eficacia de marketing y la auditoría de marketing. Las empresas también deben efectuar revisiones de ética y responsabilidad social.

APLICACIONES

CONCEPTOS DEL CAPÍTULO

1. Replantee las preguntas de los Componentes de una Auditoría de Marketing (Tabla 22.6) de forma tal que reflejen los problemas individuales y la terminología asociada a su industria. Sea lo más específico y detallado que pueda al plantear las preguntas. Si no está trabajando actualmente, replantee las preguntas para una empresa en la que haya trabajado antes o una en la que le gustaría trabajar en el futuro.

2. Un gran fabricante de equipo industrial tiene un vendedor asociado a cada ciudad importante. Gerentes de ventas regionales supervisan a los representantes de ventas en varias ciudades. El ejecutivo responsable de marketing quiere evaluar qué tanto aportan a las utilidades las diferentes ciudades. ¿Cómo podría repartirse cada uno de los siguientes costos entre cada una de las ciudades: (a) los costos colectivos de enviar facturas a los clientes; (b) los gastos del gerente de ventas del distrito; (c) publicidad en revistas de circulación nacional; y (d) investigación de marketing?

3. NAPLCO (North American Phillips Lighting Corporation) quería colocar bombillas Norelco en los anaqueles de los supermercados como tercera marca nacional (GE tenía el 60% del mercado y Westinghouse tenía el 20% del mercado). Las compras de bombillas habían estado bajando lentamente durante los últimos cinco años. Las bombillas eran el artículo más rentable de los supermercados por metro lineal de artículos en existencia. NAPLCO llegó a la conclusión de que el prestigioso nombre de Norelco, su capacidad comprobada para fabricar bombillas de alta calidad, y las utilidades para los supermercados harían que este proyecto tuviera mucho éxito. Después de efectuar investigaciones entre los consumidores, la empresa creó un nuevo e ingenioso exhibidor alimentado por gravedad y un novedoso paquete transparente y protector para las bombillas mismas. El exhibidor contenía 12 de los tipos de bombillas más populares. (Casi todos los supermercados trabajaban 50 tipos

de bombillas, y el doble de esa cantidad constituía una línea completa.) Norelco decidió no anunciarse ante los consumidores, sino más bien apoyarse en la promoción comercial. La empresa también decidió usar un corredor en lugar de contratar su propia fuerza de ventas. Al cabo de dos años y medio, las ventas brutas de bombillas Norelco ascendían a $1.1 millones de dólares, frente a lo proyectado, que ascendía a $7.5 millones. ¿Por qué cree usted que el proyecto fracasó, desde el punto de vista de implementación?

MARKETING Y PUBLICIDAD

1. Cuando ConAgra introdujo las nuevas carnes frías envasadas Healthy Choice Savory Selections que se muestran en el anuncio de la Figura 1, tuvo que coordinar la labor del departamento de marketing con la de los departamentos de compras, fabricación, finanzas, contabilidad y crédito. Describa cómo marketing interactuaría con cada uno de esos otros departamentos durante el desarrollo y lanzamiento de los tres nuevos sabores.

Figura 1

EL ASPECTO TECNOLÓGICO

Para las empresas grandes y las multinacionales resulta especialmente difícil manejar todos los aspectos complejos de coordinar y controlar las actividades de marketing que cruzan fronteras departamentales y nacionales, para no hablar de los husos horarios. Ahora se cuenta con tecnología que ayuda a todos los participantes en el proceso de planificación a organizar los papeles y responsabilidades, evitando redundancias y preparando el camino para una implementación y control más eficaces.

Si quiere ver un ejemplo de pantalla de este software, visite el sitio Web de Copernicus, una consultora de estrategia de marketing (www.copernicusmarketing.com/market/docs/planners.htm). El software de Copernicus, que se ajusta a la medida de cada empresa, muestra quién se encarga de qué actividades, y también incluye la misión, visión y metas de la empresa, además de los objetivos de marketing y un conjunto completo de presupuestos, pronósticos y programas. Esta tecnología se ejecuta en la intrarred de la empresa, de modo que está accesible para todos los que participan en la planificación de marketing. ¿Por qué son importantes los presupuestos y programas para el control de marketing? ¿Por qué los gerentes necesitan ver las metas y objetivos de marketing de la empresa al crear el plan de marketing de cada año?

MARKETING PARA EL MILENIO

Ahora que la globalización se está extendiendo a toda la industria del vestido, las prácticas laborales justas se han convertido en una cuestión de marketing sobresaliente —y un problema de ética corporativa— para las empresas estadounidenses. Informes recientes en las noticias han cubierto la difícil situación de los empleados mal pagados, sobresaturados de carga de trabajo y, a veces, demasiado jóvenes, de fábricas en América Latina y la Cuenca del Pacífico.

Busque las noticias más recientes sobre este importante problema utilizando su máquina de búsqueda favorita (como Metafind.com). Visite también el sitio Web de la Oficina de Asuntos Laborales Internacionales del Departamento del Trabajo de Estados Unidos para encontrar más información (www.dol.gov/dol/ilab/). ¿Alguna empresa estadounidense con fábricas en el extranjero ha sido acusada de prácticas laborales injustas últimamente? ¿Cómo están respondiendo esas empresas a las acusaciones? ¿El gobierno estadounidense está haciendo algo al respecto?

USTED ES EL MERCADÓLOGO: PLAN DE MARKETING DE SONIC

Ningún plan de marketing está completo sin estipulaciones para organizar, implementar, evaluar y controlar la labor total de marketing. Además de medir el avance hacia las metas financieras y otros objetivos, los mercadólogos necesitan planear la forma de auditar y mejorar sus actividades de marketing.

Usted es ayudante de Jane Melody en Sonic. Su función es recomendar cómo Sonic puede administrar el marketing de sus equipos modulares. Repase la situación actual de la empresa, y examine las metas, estrategias y programas que ha desarrollado para el plan de marketing de Sonic. Ahora conteste estas preguntas acerca del manejo de las actividades de marketing de la empresa:

- *¿Cuál es la organización más apropiada para los departamentos de marketing y de ventas de Sonic?*
- *¿Qué puede hacer Sonic para crear una organización más enfocada en el mercado y en los clientes?*
- *¿Qué medidas de control debe incorporar Sonic en su plan de marketing?*
- *¿Qué puede hacer Sonic para evaluar su marketing y su nivel de marketing ética y socialmente responsable?*

Una vez que haya contestado estas preguntas, resuma sus recomendaciones en un plan de marketing por escrito.

NOTAS

1. Vea Frederick E. Webster Jr., "The Changing Role of Marketing in the Corporation", *Journal of Marketing*, octubre de 1992, pp. 1-17. Vea también Ravi S. Achrol, "Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environment", *Journal of Marketing*, octubre de 1991, pp. 77-93; y John P. Workman Jr., Christian Homburg y Kjell Gruner, "Marketing Organization: An Integrative Framework of Dimensions and Determinants", *Journal of Marketing*, julio de 1998, pp. 21-41.

2. Vea Frank V. Cespedes, *Concurrent Marketing. Integrating Product, Sales, and Service* (Boston: Harvard Business School Press, 1995), y *Managing Marketing Linkages: Text, Cases, and Readings* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1996).
3. Robert E. Lineman y John L. Stanton Jr., "A Game Plan for Regional Marketing", *Journal of Business Strategy*, noviembre-diciembre de 1992, pp. 19-25.
4. Scott Hume, "Execs Favor Regional Approach", *Advertising Age*, 2 de noviembre de 1987, p. 36; "National Firms Find that Selling to Local Tastes Is Costly, Complex", *Wall Street Journal*, 9 de febrero de 1987, p. B1; Paul A. Herbig, *Handbook of Cross-Cultural Marketing* (Nueva York: International Business Press, 1998), pp. 45-46,
5. "... and Other Ways to Peel the Onion", *The Economist*, 7 de enero de 1995, pp. 52-53.
6. Andrall E. Pearson y Thomas W. Wilson Jr., *Making Your Organization Work* (Nueva York: Association of National Advertisers, 1967), pp. 8-13.
7. Dyan Machan, "Soap? Cars? What's the Difference?" *Forbes*, 7 de septiembre de 1998; Bill Vlasic, "Too Many Models, Too Little Focus", *Business Week*, 1o. de diciembre de 1997, p. 148.
8. Michael George, Anthony Freeling y David Court, "Reinventing the Marketing Organization", *The McKinsey Quarterly* núm. 4 (1994): 43-62.
9. Si desea leer más al respecto, vea Robert Dewar y Don Schultz, "The Product Manager, an Idea Whose Time Has Gone", *Marketing Communications*, mayo de 1989, pp. 28-35; "The Marketing Revolution at Procter & Gamble", *Business Week*, 25 de julio de 1988, pp. 72-76; Kevin T. Higgins, "Category Management: New Tools Changing Life for Manufacturers, Retailers", *Marketing* News, 25 de septiembre de 1989, pp. 2, 19; George S. Low y Ronald A. Fullerton, "Brands, Brand Management, and the Brand Manager System: A Critical-Historical Evaluation", *Journal of Marketing Research*, mayo de 1994, pp. 173-90; y Michael J. Zenor, "The Profit Benefits of Category Management", *Journal of Marketing Research*, mayo de 1994, pp. 202-13.
10. Stanley F. Slater y John C. Narver, "Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance", *Business Horizons*, marzo-abril de 1994, pp. 22-28. Vea también Frederick E. Webster, *Market-Driven Management: Using the New Marketing Concept to Create a Customer-Oriented Company* (Nueva York: John Wiley, 1994); John C. Narver y Stanley F. Slater, "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, octubre de 1990, pp. 20-35; Bernard Jaworski y Ajay K. Kohli, "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, julio de 1993, pp. 53-70; y Rohit Deshpandé y John U. Farley, "Measuring Market Orientation", *Journal of Market-Focused Management* 2 (1998): 213-32.
11. Richard E. Anderson, "Matrix Redux", *Business Horizons*, noviembre-diciembre de 1994, pp. 6-10.
12. Si desea leer más sobre la organización de marketing, vea Nigel Piercy, *Marketing Organization: An Analysis of Information Processing, Power and Politics* (London: George Allen & Unwin, 1985); Robert W. Ruekert, Orville C. Walker y Kenneth J. Roering, "The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance", *Journal of Marketing*, invierno de 1985, pp. 13-25; Tyzoon T. Tyebjee, Albert V. Bruno y Shelby H. McIntyre, "Growing Ventures Can Anticipate Marketing Stages", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1983, pp. 2-4; y Andrew Pollack, "Revamping Said to be Set at Microsoft", *New York Times*, 9 de febrero de 1999, C1.
13. Gary L. Frankwick, Beth A. Walker y James C. Ward, "Belief Structures in Conflict: Mapping a Strategic Marketing Decision", *Journal of Business Research*, octubre-noviembre de 1994, pp. 183-95.
14. Askok K. Gupta, S. P. Rai y David Wilemon, "A Model for Studying R&D-Marketing Interface in the Product Innovation Process", *Journal of Marketing*, abril de 1986, pp. 7-17.
15. Vea William E. Souder, *Managing New Product Innovations* (Lexington, MA: D. C. Heath, 1987), caps. 10 y 11; y William L. Shanklin y John K. Ryans Jr., "Organizing for High-Tech Marketing", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1984, pp. 164-71; y Robert J. Fisher, Elliot Maltz y Bernard J. Jaworski, "Enhancing Communication Between Marketing and Engineering: The Moderating Role of Relative Functional Identification", *Journal of Marketing*, julio de 1997, pp. 54-70.
16. David J. Morrow, "Struggling to Spell R-E-L-I-E-F", *New York Times*, 29 de diciembre de 1998, pp. C1, C18; "JAMA Study Shows Merck-Medco's Partners for Healthy Aging Program Significantly Reduces the Use of Potentially Harmful Medication by Seniors", *Business Wire*, 12 de octubre de 1998.
17. Vea Robert J. Fisher, Elliot Maltz y Bernard J. Jaworski, "Enchancing Communication Between Marketing and Engineering", *Journal of Engineering*, julio de 1997, pp. 54-70.
18. Vea Benson P. Shapiro, "Can Marketing and Manufacturing Coexist?" *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1977, pp. 104-14. Vea también Robert W. Ruekert y Orville C. Walker Jr., "Marketing's Interaction with Other Functional Units: A Conceptual Framework and Empirical Evidence", *Journal of Marketing*, enero de 1987, pp. 1-19.
19. Edward E. Messikomer, "DuPont's "Marketing Community", *Business Marketing*, octubre de 1987, pp. 90-94. Si quiere leer una excelente exposición de cómo convertir una empresa en una organización impulsada por el mercado, vea George Day, *The Market-Driven Organization: Aligning Culture, Capabilities and Configuration to the Market* (Nueva York: Free Press, 1999).
20. Si desea leer más acerca del desarrollo e implementación de planes de marketing, vea H. W. Goetsch, *Developing, Implementing & Managing an Effective Marketing Plan* (Chicago: American Marketing Association;

Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 1993).

21. Thomas V. Bonoma, *The Marketing Edge: Making Strategies Work* (Nueva York: Free Press, 1985). Gran parte de esta sección se basa en los trabajos de Bonoma.
22. Emily Denitto, "New Steps Bring Alvin Ailey into the Business of Art", *Crain's New York Business*, 7 de diciembre de 1998, pp. 4, 33.
23. Vea Alfred R. Oxenfeldt, "How to Use Market-Share Measurement", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1969, pp. 59-68.
24. Hay una posibilidad de 0.5 de que una observación sucesiva será más alta o más baja. Por tanto, la probabilidad de encontrar seis valores sucesivamente más altos está dada por $(\frac{1}{2})^6 = \frac{1}{64}$.
25. Como alternativa, las empresas necesitan concentrarse en los factores que afectan el *valor para los accionistas*. La meta de la planificación de marketing es incrementar el valor para los accionistas, que es el *valor presente* del flujo de ingresos futuro creado por las acciones actuales de la empresa. El *análisis de tasa de rendimiento* por lo regular se concentra en los resultados de un solo año. Vea Alfred Rapport, *Creating Shareholder Value*, ed. rev. (Nueva York: Free Press, 1997).
26. Si desea leer más sobre análisis financieros, vea Peter L. Mullins, *Measuring Customer and Product Line Profitability* (Washington, DC: Distribution Research and Education Foundation, 1984).
27. Vea Robert S. Kaplan y David P. Norton, *The Balanced Scorecard* (Boston: Harvard Business School Press, 1996).
28. Richard Whiteley y Diane Hessan, *Customer Centered Growth* (Reading MA: Addison Wesley, 1996), pp. 87-90; y Adrian J. Slywotzky, *Value Migration: How to Think Several Moves Ahead of the Competition* (Boston: Harvard University Press, 1996), pp. 231-35.
29. The MAC Group, *Distribution: A Competitive Weapon* (Cambridge, MA: MAC Group, 1985), p. 20.
30. Vea Robin Cooper y Robert S. Kaplan, "Profit Priorities from Activity-Based Costing", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1991, pp. 130-35.
31. Sam R. Goodman, *Increasing Corporate Profitability* (Nueva York: Ronald Press, 1982), cap. 1. Vea también Bernard J. Jaworski, Vlasis Stathakopoulos y H. Shanker Krishnan, "Control Combinations in Marketing: Conceptual Framework and Empirical Evidence", *Journal of Marketing*, enero de 1993, pp. 57-69.
32. Vea Peter M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (Nueva York: Doubleday Currency, 1990), cap. 7.
33. Si desea leer un tratamiento más a fondo de este instrumento, vea Philip Kotler, "From Sales Obsession to Marketing Effectiveness", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1977, pp. 67-75.
34. Vea Philip Kotler, William Gregor y William Rodgers, "The Marketing Audit Comes of Age", *Sloan Management Review*, invierno de 1989, pp. 49-62. Hay un enfoque alterno interesante en el Copernican Decision Navigator, que puede solicitarse a Copernican al (617) 630-8705.
35. Puede encontrar listas de verificación útiles para una autoauditoría de marketing en Aubrey Wilson, *Aubrey Wilson's Marketing Audit Checklists* (Londres: McGraw-Hill, 1982); y Mike Wilson, *The Management of Marketing* (Westmead, England: Gower Publishing, 1980). Se describe un programa de software para auditoría de marketing en M. Enis y Stephen J. Garfein, "The Computer-Driven Marketing Audit", *Journal of Management Inquiry*, diciembre de 1992, pp. 306-18.
36. Kotler, Gregor y Rodgers, "The Marketing Audit."
37. Howard R. Bowen, *Social Responsibilities of the Businessman* (Nueva York: Harper & Row, 1953), p. 215. También N. Craig Smith y Elizabeth Cooper-Martin, "Ethics and Target Marketing: The Role of Product Harm and Consumer Vulnerability", *Journal of Marketing*, julio de 1997, pp. 1-20.

ÍNDICE DE NOMBRES

Aaker, D.A., 302*n*29, 402*n*7, 405*nn*10, 11, 415, 507*n*23, 579*n*4
Abe, M., 470*n*24
Abell, D.F., 68*n*8, 274*n*
Abelson, R., 431*n*
Abhijit, R., 276*n*42
Abler, R., 494*n*6
Abraham, M.H., 113*n*21
Abraham, M.M., 116*n*29, 605*n*62
Aburdene, P., 137*n*6
Accas, G., 590*n*28
Achrol, R.S., 682*n*1
Ackoff, R.L., 122*n*34
Acuff, F.L., 639*n*36
Adams, E.J., 369*n*, 377*n*
Adams, J.S., 494*n*6
Adler, L., 507*n*24
Adler, R., 163*n*
Agrawal, D., 524*n*
Ailawadi, K.L., 601*n*55
Ailey, A., 695
Akre, B.S., 558*n*
Akselsen, S., 668*n*32
Alba, J.W., 416*n*29, 669*n*36
Alberts, W.W., 464*n*12
Albrecht, K., 19*n*20, 48*n*30, 428*n*2, 443*n*34
Alden, J., 366*n*1
Alder, A., 166*n*11
Alexander, J., 330*n*
Alexander, R.S., 313*n*56
Allenby, G., 269*n*28
Al-Mansur, 387
Alonzo, V., 501*n*15, 633*n*28, 654*n*9
Alpert, F.H., 307*n*43, 351*n*34
Altman, B., 17*n*16
Amdorfer, J.B., 582*n*16
Anders, G., 668*n*33
Anderson, J.C., 13*n*12, 100*n*1, 102*n*7, 202*n*22, 205*n*, 207*n*31, 257*n*2, 468*n*17, 536*n*23, 630*n*25, 642
Anderson, M.J., Jr., 237*n*31
Anderson, R., 620*n*1, 635*n*32
Anderson, R.E., 689*n*11
Anderson, S., 245*n*48
Anderson, W., 497*n*12
Andreasen, A.R., 262*n*13, 260*n*12
Andrews, J., 310*n*49
Anthony, T., 330*n*
Armour, S., 672*n*39
Armstrong, J.S., 73*n*12
Arnould, E.J., 434*n*16
Arns, C., 262*n*14
Arthurs, B., 476
Artinian, J., 405*n*12
Assael, H., 177*n*32
Astaire, F., 583
Athos, A.G., 83*n*21
Avery, C.W., 446
Avlonitis, G.J., 313*n*57
Axelrad, N.D., 524*n*
Ayal, I., 371*n*7, 378*n*21
Ayers, D., 333*n*8
Badenhausen, K., 405*n*12
Bailey, F.L., 431
Baker, M., 258
Baker, S., 369*n*
Baker, T.L., 506*n*22
Balkin, D.B., 626*n*9
Ballachey, E.L., 175*n*29
Ballon, M., 261*n*
Banham, R., 374*n*13, 375*n*14, 378*n*19
Bankowski, E.A., 26
Banks, T., 175
Barich, H., 273*n*36
Barksdale, J., 445
Barlow, J., 261*n*
Barnard, W., 175
Barnes, J., 579*n*3
Barnet, R., 25*n*29
Barone, M.J., 579*n*3
Barrett, J., 310
Barrier, M., 144*n*22
Barthel, M., 671*n*
Bartlett, C.A., 387*n*35
Bartz, C., 352
Barwise, P., 405*n*11
Bass, F.M., 263*n*15, 357*n*46
Bass, S.J., 520*n*1
Basu, A.K., 657*n*14
Bates, A.D., 520*n*1
Bateson, J.E.G., 428*n*2, 429*n*6
Batra, R., 657*n*14
Bauer, R.A., 182*n*42, 552*n*4
Bawa, K., 602*n*
Bayer, J., 605*n*64
Bayus, B.L., 183*n*45
Bazerman, M.H., 639*n*36
Beach, D., 344*n*22
Beale, C.L., 144*n*23
Beatty, D.R., 414*n*25
Beckham, J.D., 61*n*52
Beenstock, S., 438*n*28
Behrens, W.W., III, 140*n*9
Belch, G.E., 557*n*15
Belhal, G.J., 564*n*
Belk, R.W., 260*n*12
Belton, B., 163*n*
Benezra, K., 580*n*9
Bennett, P.D., 396*n*5, 550*n*1
Bennett, S., 462*n*7
Berch, A., 273
Berelson, B., 173*n*24
Berenson, C., 315*n*62
Berger, M., 668*n*31
Berkman, R.L., 107*n*
Berlow, M., 410
Bernbach, W., 580
Berner, R., 119*n*32
Bernick, H., 246
Berning, C.K., 184*n*
Berrigan, J., 273*n*38
Berry, H., 162
Berry, J., 602*n*, 654*n*9
Berry, L.L., 51*n*, 53*n*39, 295*n*17, 428*n*2, 435*n*18, 439*n*29, 440*n*30, 441*n*, 443*n*34
Berryman, E.R., 10*n*
Bertrand, K., 607*n*68
Best, R.J., 127*n*39
Bezos, J., 10, 220
Bhat, S., 414*n*27
Bianchi, A., 52*n*
Biden, C., 52
Bidlake, S., 438*n*28
Biggadike, R., 248*n*
Bigness, J., 311*n*50, 554*n*7
Bitner, M.J., 434*nn*15, 16, 527*n*7
Bittar, C., 294*n*12
Blackburn, J.D., 293*n*8
Blackshear, T., 629*n*22
Blackwell, R.D., 111*n*17, 178*n*34, 557*n*13
Blattberg, R., 258*n*7, 342*n*18, 597*n*47, 599*n*49
Block, M.P., 600*n*54
Bloom, P.N., 238*n*36, 436*n*20
Bommer, M.R.W., 629*n*21
Bond, P., 558*n*
BonDurant, W.R., 104*n*11
Bonoma, T.V., 272*n*, 695*n*21
Booms, B.H., 434*n*15, 434*n*16
Borch, F.J., 19*n*21
Borden, N.H., 15*n*13
Boreanaz, D., 531
Bort, J., 210*n*37, 211*n*40
Boulding, W., 310*n*49, 439*n*29
Boutilier, R., 165*n*6
Bowen, D.E., 428*n*2
Bowen, H.R., 709*n*37
Bowie, D., 606
Bowman, R.J., 55*n*43
Boyd, G.D., 666*n*29
Boyd, H.W., Jr., 181*n*39, 395*n*3
Bragg, A., 499*n*14
Brandes, W., 275*n*39
Branson, R., 5, 287, 412, 416, 443
Brewer, G., 51*n*34, 272*n*34, 431*n*8, 624*n*7
Briceno, C., 383*n*30
Briones, M.G., 385*n*31
Britt, S.H., 403*n*8
Broder, S., 234*n*25
Brodie, R.J., 73*n*12
Broniarcyzk, S.M., 416*n*29
Broom, G.M., 606*n*65
Browder, S., 663*n*26
Brown, C., 351*n*34
Brown, E., 355*n*44
Brown, G., 628*n*17
Brown, G.H., 268*n*28
Brown, N.W., 585
Brown, P., 54*n*41
Brown, R.G., 599*n*50
Brown, S.F., 227*n*, 245*n*46
Brown, S.W., 443*n*34
Brown, W.P., 125*n*36, 580*n*5, 587*n*24
Bruno, A.V., 689*n*12
Brwon, S.W., 443*n*35
Bryan, J., 67
Bucklin, L.P., 495*n*9, 495*n*10
Bull, B., 469*n*21
Bumba, L., 587*n*26
Burdick, R.K., 196*n*12
Burgess, J., 413*n*23
Burhenne, W., 340*n*17
Burke, R.R., 116*n*30
Burnkrant, R.E., 557*n*16, 597*n*45
Burns, D.J., 165*n*6
Burns, G., 245*n*46
Burroughs, W., 382
Butscher, S.A., 53*n*36
Butters, P., 306*n*38
Buzzell, R.D., 61*n*49, 236*nn*29, 30, 238*n*37, 306*n*39, 596*n*39
Bybee, H.M., 581*n*14

Cafferky, M., 560*n*23, 561*n*
Cain, R., 67*n*
Calder, B.J., 174*n*25
Callebaut, J., 172*n*21
Camp, R.C., 227
Campbell, L., 556*n*10
Campbell, T., 625*n*
Canedy, D., 143*n*21, 163*n*
Canton, E.D., 431*n*
Cardy, R.L., 626*n*9
Carlson, C., 336
Carlton, J., 354*n*41
Carman, J.M., 579*n*4

Carnegie, D., 636
Carpenter, G.S., 248*n*, 298*n*23, 307*n*42
Carpenter, R.P., 383*n*29
Carter, C.J., 528*n*8
Carvell, T., 351*n*34
Caryl, C., 558*n*
Casperson, D.M., 199*n*21
Catherwood, D.W., 609*n*71
Cattin, P.J., 175*n*28
Cavanaugh, R.E., 246*n*50
Celente, G., 137*n*4
Center, A.H., 606*n*65
Cespedes, F.V., 641*n*40, 683*n*2
Champy, J., 41*n*9, 45*n*22
Chandrasekaran, R., 10*n*, 152*n*31
Chandrashekaran, M., 307*n*43, 443*n*34
Chang, T.-Z., 467*n*16
Charan, R., 385*n*33
Cheesman, H., 475*n*27
Cher, 296
Chevron, J., 600*n*
Chicos, R.A., 348*n*31
Chintagunta, P.K., 205*n*, 468*n*17
Choi, A., 346*n*28
Chowdhury, J., 632*n*26
Christopher, D., 13*n*11
Chu, W., 632*n*26
Churchill, G.A., Jr., 106*n*14, 195*n*11, 632*n*26
Churchill, W., 506
Clancy, K.J., 105*n*12, 115*n*, 118*n*, 348*n*31, 460, 461*n*6
Clark, B.H., 24*n*28
Clark, D., 667*n*30
Clark, T., 366*n*2
Clausewitz, C. von, 234*n*23
Cleland, K., 591*n*
Clifford, D.K., 246*n*50
Clurman, A., 141*n*16
Cohen, D., 151*n*30, 585*n*21, 635*n*31
Cohen, J.B., 181*n*38
Cohen, M.A., 414*n*27
Coia, R., 373
Coleman, R.P., 164*n*
Colley, R.H., 578*n*1
Collins, G., 154*n*34
Collins, J.C., 43*n*17
Collins, M., 26*n*32, 194*n*7
Collins, T.L., 650*n*1, 651*n*5, 652*n*7, 653
Columbus, C., 690
Comer, J.M., 627*n*16
Comfort, C., 149*n*
Conaway, W.A., 199*n*21
Conlin, M., 332*n*7
Conlon, G., 108*n*
Coohill, T., 105
Cook, V.J., 269*n*
Coolidge, S.D., 532*n*18
Cooper, A.C., 237*n*32
Cooper, L.G., 179*n*36
Cooper, R.G., 82*n*20, 331*n*5, 333*n*9, 334*n*10, 336*n*, 351*n*37, 464*n*13, 704*n*30
Cooper-Martin, E., 276*n*44, 709*n*37
Cooperstein, D., 52*n*
Cordon, S., 586*n*23
Corey, E.R., 490*n*2
Cortese, A.E., 456*n*2, 475*n*
Cosby, B., 583
Cosell, H., 583
Court, D., 687*n*8
Courtheoux, R.J., 659*n*17
Covill, L., 431*n*
Cox, D.F., 552*n*4
Cox, W.E., Jr., 305*n*32
Coykendall, D.S., 534*n*21
Craig, C.S., 552*n*3, 558*n*17
Crawford, C.M., 304*n*31
Crawford, Cindy, 175
Crego, E.T., Jr., 286*n*1
Crewe, J., 438
Crissy, W.J.E., 636*n*33
Crockett, R.O., 277*n*45, 468*n*18
Cronin, J.M., 221*n*
Cronin, M.J., 669*n*34
Cross, R., 51*n*
Crowley, A.E., 557*n*14, 557*n*15
Crutchfield, R.S., 175*n*29
Cunningham, I.C.M., 636*n*33
Cunningham, W.H., 636*n*33
Curle, D., 107*n*
Curtis, C., 175*n*30
Cutlip, S.M., 606*n*65
Czepiel, J.A., 219*n*3
Czinkota, M.R., 25*n*29

Dahlstrom, R., 333*n*8
Dalai Lama, 609
Dalgic, T., 257*n*3
Dalkey, N., 127*n*39
Dalrymple, D.J., 620*n*1
Datar, S., 344*n*23
Davidoff, P., 221
Davidow, W.H., 66*n*5, 444*n*41
Davidson, P., 258*n*8
Davidson, W.R., 520*n*1
Davies, E., 296*n*19
Davies, G., 511*n*
Davies, R.L., 530*n*11
Davis, R.A., 627*n*11
Davis, S., 83*n*22, 407*n*15
Day, E., 449*n*46
Day, G.S., 15*n*13, 42*n*14, 71, 694*n*19
Day, R.L., 183*n*44
Deal, T.E., 83*n*22
Dechant, K., 17*n*16
DeEulio, D., 101*n*4
Deighton, J., 258*n*7, 597*n*42
Deitz, D., 339*n*16
Dekimpe, M.G., 320*n*64
Dell, M., 39
Dellacave, T., Jr., 338*n*15
Del Moro, D., 207*n*32
De Luca, J., 141*n*14
Del Valle, C., 270*n*30
Del Vecchio, G., 136*n*1
Deming, W.E., 56
Denitto, E., 696*n*22
Derrick, F.W., 168*n*
De Sade, Marquis, 382
De Santis, S., 373*n*11
DeSarbo, W.S., 179*n*36
Deshpandé, R., 688*n*10
Desourza, G., 446*n*
Deutsch, C.H., 315*n*61
De Vincentis, J., 640*n*39
DeVito, D., 175
Devlin, S.J., 439*n*29
Dewar, R., 687*n*9
Dhalla, N.K., 315*n*63
Dhermouch, G., 532*n*19
Dholakia, N., 371*n*8
Dick, A.S., 409*n*20
Dickens, C., 2
Dickerson, M., 369*n*
Dietvorst, T.F., 184*n*
Dixon, L., 202
Dobler, D.W., 639*n*37
Dodson, J.A., 605*n*63
Dolan, R.J., 240*n*41, 460*n*
Dolven, B., 382*n*28
Dong, H.K., 439*n*29
Donnelly, J.H., Jr., 53*n*39, 183*n*48
Donthu, N., 558*n*
Dornoff, R.J., 307*n*43
Douglass, D., 407*n*15
Douress, J.J., 199*n*21
Doyle, P., 195*n*10
Doyle, S.X., 641*n*40
Dreze, X., 468*n*20, 529*n*10, 591*n*
Drucker, P., 8*n*7, 34, 64*n*3, 83
Dubinsky, A.J., 627*n*16
Dubitsky, T.M., 597*n*42
Duboff, R.S., 625*n*
Du Bois, M., 81*n*17
Dugan, I.J., 532*n*20
Duncan, T., 606*n*67
Duprey, D., 198
Dwyer, P., 377*n*18, 387*n*34

Edison, T., 84, 656
Edmark, T., 41-42
Edmondson, B., 144*n*23, 163*n*
Edwards, O., 292*n*6
Eiglier, P., 428*n*2, 435*n*
Einstein, D., 431*n*
Eisenberg, A., 261*n*
El-Ansary, A.I., 490*n*1, 491*n*3, 495*n*9, 504*n*21, 512*n*28, 531*n*17
Eldridge, E., 431*n*
Eliashberg, J., 116*n*30, 351*n*34, 414*n*27, 639*n*36
Elkin, T., 160*n*2
Elliott, G.R., 17*n*16
Elliott, S., 169*n*17
Engel, J.F., 178*n*34, 557*n*13
Enis, B.M., 627*n*11, 709*n*35
Epstein, G., 462*n*11
Erevelles, S., 557*n*16
Erickson, G.M., 470*n*22
Erickson, T.J., 40*n*7
Erramilli, M.K., 494*n*8
Ettore, B., 448*n*
Evans, P., 79*n*14
Ewing, P., 175

Fahey, A., 232*n*20
Fairley, S., 163*n*
Faris, C.W., 194*n*9, 203*n*24
Farley, J.U., 357*n*46, 688*n*10
Farquhar, P.H., 405*n*11
Farris, M.T., II, 493*n*5
Farris, P.W., 470*n*24, 579*n*2, 599*n*52, 601*n*55
Feather, F., 266*n*22, 529*n*10
Feinberg, F.M., 593*n*33
Feinstein, S., 113*n*20
Feldman, L.P., 314*n*60
Fenn, D., 293*n*9
Ferrell, O.C., 434*n*16
Finkbeiner, C., 273*n*38
Fishbein, M., 181*n*38, 182*n*41
Fisher, L.M., 84*n*24
Fisher, Robert J., 690*n*15, 691*n*17
Fisher, Roger, 639, 640
Fiske, J., 552*n*5
Fitzgerald, M., 199*n*20
Flax, S., 229*n*16
Fleming, C., 387*n*36
Flynn, J., 287*n*, 416*n*28
Flynn, L.J., 145*n*25, 221*n*, 436*n*21
Forbes, T., 330*n*
Ford, H., 17, 256, 446
Ford, J.B., 165*n*6
Ford, N.M., 632*n*26
Fornell, C., 307*n*40
Forrester, J.W., 592*n*30, 594*n*34
Forsyth, J.N., 522*n*
Foster, S., 377
Fox, A., 595*n*35
Fox, B., 261*n*

Fox, R.J., 449*n*46
France, M., 476*n*28
Frankwick, G.L., 690*n*13
Freedman, R.J., 641*n*40
Freeling, A., 687*n*8
Freeman, C., 566*n*33
Freeman, G., 276*n*43
French, J.R.P., 501*n*17
Freud, S., 172
Frey, A.W., 15*n*14, 562*n*27
Frey, J.B., 308*n*47
Frezee, V., 199*n*21
Friars, Eileen M., 522*n*
Friesen, P., 659*n*
Frook, J.E., 201*n*, 436*n*21, 631*n*
Fuld, L.M., 219*n*3, 228*n*14
Fullerton, R.A., 687*n*9
Fusaro, D., 175*n*31
Fusaro, R., 671*n*

Gaiter, D.J., 277*n*46
Gale, B.T., 61*n*49, 236*m*29, 30, 446*n*
Galea, C., 107*n*
Gannes, S., 247*n*53
Ganzach, Y., 597*n*46
Gardner, J., 2
Garfein, S.J., 709*n*35
Garfield, B., 580*n*9
Garfield, C., 627*n*12
Garrett, E.M., 42*n*12
Garvin, D.A., 288*n*2
Gates, B., 42–43, 474
Gatignon, H., 308*n*46, 357*n*46
Gee, J., 369*n*
Geer, J.F., Jr., 407*n*16
Gellene, D., 311*n*50
Gelsi, S., 459*n*4
George, M., 687*n*8
Gerstner, E., 632*n*26
Ghoshal, S., 387*n*35
Giannulli, M., 539
Gifford, K.L., 503, 713
Gilligan, G.J., 510*n*
Gilly, M.C., 183*n*47
Gilmore, J., 4*n*3
Girishankar, S., 39*n*, 221*n*
Girolam, P., 460
Gitomer, J., 46*n*25
Gjersten, J., 108
Glass, A.J., 42*n*15
Glazer, R., 298*n*23
Glines, D., 41*n*11
Godin, S., 670
Godson, R., 637
Godwinsson, H., 154
Goetsch, H.W., 695*n*20
Golanty, J., 342*n*18
Golder, P.N., 308*n*45, 342*n*18
Goldman, K., 556*n*10, 585*n*22
Goll, S.D., 141*n*11
Gomez-Mejia, L.R., 626*n*9
Gonik, J., 127*n*38
Gonring, M.P., 571*n*
Goodman, J., 443*n*34
Goodman, S.R., 705*n*31
Goodstein, R.C., 531*n*14, 597*n*42
Goozner, M., 317
Gore, J.P., 272*n*35
Gould, P., 494*n*6
Goulding, P.E., 210*n*35
Gramig, M.H., 351*n*36
Granoff, P., 666
Grant, L., 525*n*3
Gray, V.L., 163*n*
Greco, S., 295*n*18
Green, H., 437*n*25, 475*n*, 663*n*26
Green, P.E., 180*n*37, 181*n*38, 340*n*17
Greenbaum, T.L., 108*n*15
Greenberg, H.B., 627*n*15
Greene, W.E., 435*n*18
Greenhouse, S., 713*n*
Greenland, L., 583*n*18
Gregor, W.T., 522*n*, 708*n*34, 709*n*36
Greising, D., 441*n*32
Gremillion, J., 257*n*4, 268*n*27
Grewal, D., 579*n*3
Griffith, Andy, 583
Grimsley, K.D., 444*n*38
Groce, V., 713*n*
Grodin, S., 3*n*2
Gronroos, C., 435*n*17, 436*n*19
Grossmann, J., 315*n*62
Grucci, F., 500
Gruner, K., 682*n*1
Gubar, G., 168*n*
Guiltinan, J.P., 476*n*28
Guillermo el Conquistador, 154, 175
Guinta, L.R., 344*n*22
Gundlack, G.T., 476*n*28
Gunther, M., 367*n*4
Gupta, A.K., 690*n*14
Gupta, S., 106*n*13
Gustke, C., 336*n*12
Gutenberg, J., 505
Gutman, J., 172*n*20

Hahn, M., 357*n*46
Haider, D., 4*n*5
Hakanson, H., 13*n*12
Haley, R.I., 595*n*35
Haley, R.J., 268*n*
Halverson, R., 431*n*
Hamblen, M., 52*n*
Hamel, G., 21*n*23, 42*n*13, 44*n*19, 591*n*
Hamermesh, R.G., 237*n*31
Hamilton, M.M., 387*n*36
Hamm, S., 237*n*35
Hammer, M., 41*n*9, 45*n*22, 681
Hammonds, K.H., 20, 232*n*20
Hample, S., 629*n*23
Han, J.Y., 405*n*11
Hanan, M., 336*n*13, 431*n*
Hanna, N., 685
Hansell, S., 411*n*
Hansen, G., 668*n*32
Hansen, R.W., 183*n*47
Hanson Brothers, 175
Hanssens, D.M., 320*n*64, 462*n*10
Hardle, B.G.S., 414*n*25
Hardy, Q., 210*n*36, 353*n*39
Harper, P., 43*n*16
Harrabin, R., 558*n*
Harrell, S., 64*n*1
Harrigan, K.R., 223*n*6, 314*nn*58, 59
Harrington, 127*n*37
Harrington, A., 583*n*
Harris, B.F., 408*n*17
Harris, J.E., 237*n*31
Harris, N., 655*n*11, 671*n*
Harris, T.L., 606*n*66, 608*n*70
Hart, C.W.L., 440*n*31, 448*n*
Hartley, J., 552*n*5
Hartline, M.D., 434*n*16
Harvey, M.G., 342*n*19
Harvey, W., 523
Haugtvedt, C.P., 557*n*16
Hau-Ming Chan, C., 174*n*26
Hauser, J.R., 342*n*18, 344*n*22, 348*n*31, 435*n*18
Haver, S., 503*n*
Hawkins, K., 492
Hawn, C., 415*n*
Hawthorne, T., 662*n*24
Hayek, N.G., 297
Hayes, R., 291
Hays, C.L., 26*nn*30, 31, 53*n*37, 415*n*
Heany, D.F., 236*n*29
Heath, R.P., 170*n*
Heckert, R., 694
Heide, J.B., 497*n*13
Heilemann, J., 372*n*9
Heim, K., 633*n*28
Helliker, K., 103*n*8
Helmer, O., 127*n*39
Henderson, C., 597*n*42
Hendon, D.W., 312*n*54
Heniger, R., 530
Heniger, S., 530
Henkoff, R., 61*n*48, 238*n*38, 428*n*1, 431*n*, 539*n*26
Henry II, 594
Hensel, J.S., 111*n*17
Henthorne, T.L., 165*n*6
Herbig, P.A., 683*n*4
Herriott, S.R., 561*n*
Hertz, D.B., 343*n*21
Herzberg, F., 172–73, 173*n*23
Heskett, J.L., 83*n*22, 440*n*31
Hess, J.D., 632*n*26
Hess, S.W., 116*n*27
Hessan, D., 700*n*28
Hibbard, J., 194*n*4
Hiebeler, R., 194*n*6, 202*n*, 209*n*34, 227*n*, 443*n*36
Hiemstra, Glen, 579
Higgins, K.T., 687*n*9
Hill, S., 2*n*1
Himelstein, L., 309*n*48
Hines, A., 170*n*
Hirschman, A.O., 183*n*46
Hise, R.T., 313*n*57
Hitler, A., 506
Hlavecek, J.D., 536*n*23
Ho, T.H., 414*n*27
Hobson, J.S.P., 381*n*23
Hoch, S.J., 468*n*20, 529*n*10
Hodges, J., 239*n*40
Hof, R.D., 10*n*, 39*n*, 242*n*42, 437*n*26
Hogg, A., 377*n*17
Hoistius, K., 597*n*42
Holak, S.L., 414*n*27
Holden, R.K., 460*n*5, 462*n*9
Hollander, S.C., 520*n*2
Hollis, N., 597*n*41
Holmgren, M., 583*n*
Holt, S., 102*n*6
Homburg, C., 682*n*1
Honan, W.H., 20
Hope, M., 227*n*
Hopkins, D.S., 333*n*8
Horn, S., 432
Hornblower, M., 141*n*12
Horovitz, B., 141*n*12, 656*n*12, 659*n*18
Horton, R.L., 552*n*4
Hout, T.M., 293*n*8
Hovland, C.I., 557*n*15, 559*n*18
Howard, C., 712
Howard, J.A., 178*n*34
Howe, D., 43*n*16
Hoyer, W.D., 557*n*14, 557*n*15
Hughes, J., 221*n*
Hui, M.K., 446*n*44
Huizenga, W., 510
Hume, S., 683*n*4

Iacobucci, D., 436*n*24
Iacocca, L., 606
Iams, P., 296
Iansiti, M., 344*n*23, 345*n*
Ijiri, Y., 405*n*11
Ingrassia, L., 346*n*26
Inoue, A., 179*n*36

Isabel I de Inglaterra, 690
Ittner, C.D., 344*n*23
Ivancevich, J.M., 183*n*48
Iverson, A., 366

Jackson, B., 642
Jackson, D.W., Jr., 196*n*12
Jackson, M., 583
Jackson, R., 659*n*17
Jacoby, J., 184*n*
Jahre, M., 493*n*5
Jain, A.K., 409*n*20
Jain, D.C., 205*n*, 263*n*15, 468*n*17
James, B.G., 234*n*24
James, J.C., 441*n*33
Jamison, J., 695
Janal, D.S., 665*n*28
Janiszewski, C., 669*n*36
Jatusripitak, S., 378*n*21
Jaworski, B.J., 688*n*10, 690*n*15, 691*n*17, 705*n*31
Jedidi, K., 179*n*36
Jenkins, H.W., Jr., 243*n*43
Jesitus, J., 201*n*, 203*n*23
Jobs, S., 300, 353–54
Johanson, J., 13*n*12, 378*n*20
Johansson, J.K., 175*n*28, 470*n*22
John, D.R., 416*n*29
John Paul II, Pope, 247, 271
Johnson, G., 513*n*29
Johnson, J.L., 530*n*13
Johnson, J.R., 428*n*4
Johnson, K.M., 144*n*23
Johnson, R.D., 35*n*3
Johnson, R.S., 583*n*
Johnson, S., 141*n*13
Johnson, S.J., 74*n*13
Johnson, W.J., 564*n*31
Johnston, R., 506*n*22
Joiner, C., 416*n*29
Jone, D., 431*n*
Jones, C., 74*n*13
Jones, D.B., 600*n*53
Jordan, C.C., 344*n*23
Jordan, M., 154, 162, 175, 366, 560, 583
Jouvenel, B. de, 482
Judge, P.C., 18*n*17, 170*n*, 171*n*
Jung, H.-S., 356*n*45

Kaladjian, L., 306*n*37
Kalra, A., 439*n*29, 597*n*42
Kalwani, M.U., 506*n*22
Kalyanaram, G., 307*n*43
Kamakura, W.A., 169*n*16
Kamins, M.A., 307*n*43, 351*n*34, 597*n*44
Kane, C., 165*n*5
Kane, K., 263*n*16
Kantner, R.M., 82*n*
Kanuk, L.L., 161*n*3, 165*n*4
Kapferer, J.-N., 404*n*9
Kaplan, R.S., 40*n*8, 82*n*20, 464*n*13, 700*n*27, 704*n*30
Kaplan, S.H., 243
Karashi, N., 597*n*46
Kardes, F.R., 307*n*43
Karel, J.W., 377*n*17
Karmarkar, U.S., 446*n*43
Kassarjian, H.H., 170*n*18
Katayama, H., 220*n*4
Katz, I., 373*n*10
Katzenbach, J.R., 41*n*9
Katzman, J., 243
Kaul, A., 597*n*42
Kavanoor, S., 579*n*3
Kaydo, C., 207*n*30, 287*n*
Keaveney, S.M., 434*n*16
Keegan, W.J., 379*n*22
Keenan, W., Jr., 626*n*10
Keillor, G., 660
Keiningham, T.L., 61*n*47
Keith, J.E., 196*n*12
Keith, R.J., 19*n*21
Kelley, E.J., 15*n*14
Kelley, T., 10*n*
Kelly, J., 82
Kelly, R., 144*n*22
Kelly, T.B., 194*n*6, 202*n*, 209*n*34, 227*n*, 443*n*36
Kelman, H.C., 559*n*18
Kemper, C., 377*n*16
Kenderdine, J.M., 534*n*21, 536, 537*n*
Kennedy, A.A., 83*n*22
Kennedy, J.F., 150
Kenny, D., 414*n*25
Keon, J.W., 605*n*64
Keough, D.R., 628*n*17
Kerin, R.A., 68*n*9, 342*n*19
Kernan, J.B., 561*n*
Ketteman, C., 194*n*6, 202*n*, 209*n*34, 227*n*, 443*n*36
Khermouch, G., 262*n*14, 291*n*4, 346*n*27
Kidder, T., 334
Kiely, M., 560*n*21
Kiley, D., 163*n*
Kiley, K., 660*n*21
Kilmer, J.V., 414*n*25
Kim, J.B., 267*n*26
Kim, N., 639*n*36
King, R., 232
Kinnear, T., 103*n*10
Kirk, J., 246*n*51
Kirkpatrick, D., 458*n*3
Kissel, W., 557*n*11
Kissinger, H., 396
Klein, L.R., 670*n*37
Kleinschmidt, E.J., 331*n*5, 351*n*37
Knight, P., 5
Knox, S., 37*n*6
Koch, J., 3
Kohli, A.K., 688*n*10
Konrad, W., 300*n*27
Koopman-Iwerna, A.M., 173*n*23
Kortge, G.D., 467*n*16
Korth, C.M., 471*n*25
Koselka, R., 541*n*30
Koss-Feder, L., 143*n*19, 143*n*20
Koten, J., 100*n*2
Kotkin, J., 10*n*
Kotler, P., 4*nn*3, 4, 5, 6*n*, 121*n*33, 140*n*10, 183*n*44, 203*n*23, 234*n*24, 238*n*36, 278*n*47, 291*n*5, 313*n*57, 314*n*60, 353*n*40, 371*n*8, 436*n*20, 494*n*7, 527*n*7, 561*n*24, 580*n*8, 583*n*, 706*n*33, 708*n*34, 709*n*36
Kotter, J.P., 83*n*22
Kovacks, D., 149
Krafft, S., 477*n*31
Krakowka, L., 141*n*15
Krantz, M., 10*n*, 221*n*5
Krapfel, R.E., 622*n*5, 625*n*
Krasilovsky, P., 369*n*
Krauss, M., 221*n*5, 475*n*
Kravetz, S., 149*n*
Krech, D., 175*n*29
Kreshel, P.J., 587*n*26
Krishnamurti, L., 599*n*50
Krishnan, H.S., 705*n*31
Krishnan, P., 579*n*3
Kroc, R., 394, 440, 664
Krol, C., 434*n*13
Krugman, H.E., 178*n*33, 587*n*25
Kuehn, A.A., 592*n*32
Kuntz, M., 671*n*

La Barbera, P.A., 182*n*43
Labich, K., 266*n*24
Labonte, C., 202
Lacy, A.J., 543
Lai, P., 170
Lal, R., 468*n*20, 524*n*, 603*n*56
Lancaster, K.M., 587*n*26
Land, E.H., 336
Landau, N., 444*n*42
Langeard, E., 428*n*2, 435*n*
Lanning, M.J., 37*n*5, 55*n*44, 84*n*25
LaPlante, A., 369*n*
Larcker, D.F., 344*n*23
Larson, E., 100*n*2
LaTour, M.S., 165*n*6
Lauterborn, R.F., 16*n*15, 569*n*38, 651*n*5
Lavidge, R.J., 555*n*
Lavin, D., 81*n*17
Lavin, M., 166*n*10
Lawrence, P.R., 506*n*22
Lazer, W., 15*n*14
LeBlanc, N., 639
Lee, E., 310*n*49
Lee, M.-S., 597*n*45
Lee, R., 163*n*
Leeuw, M., 257*n*3
Lehmann, D.R., 106*n*13, 206*n*27, 357*n*46
Lele, M.M., 288, 446*n*43, 449*n*45, 503, 504*n*19
Lenzner, R., 317
Leonhardt, D., 67*n*, 141*n*15, 146*n*26, 166*n*13, 237*n*34, 382*n*25
Lepisto, L., 167*n*15
Lepoutre, E., 373*n*10
Lester, D.H., 334*n*
Levering, F., 144
Levin, I.P., 35*n*3
Levine, J., 357*n*47
Levinson, J.C., 3*n*2, 234*n*24
Levitt, T., 18*n*18, 19*n*22, 54*n*, 67*n*7, 244*n*44, 298*n*22, 305*n*33, 380–81, 394*n*2, 395*n*4, 429*n*5, 430*n*7, 444*n*40, 566*n*34
Levy, S.J., 6*n*, 395*n*3, 564*n*30
Lewis, I., 221*n*
Lewis, J.D., 81*n*18
Lewis, R., 507*n*25
Liddell-Hart, B.H., 234*n*23
Lilien, G.L., 116*n*23, 121*n*33, 354*n*42, 566*n*35, 580*n*8, 639*n*36
Lindahl, G., 388
Lindbergh, C., 299
Lindstrom, R.L., 628*n*18
Lineman, R.E., 683*n*3
Linfield, A.E., 168*n*
Linneman, E.R., 246*n*52, 258*n*6
Linthwaite, J., 585
Lipman, J., 113*n*21, 585*n*20
Little, J.D.C., 116*nn*22, 24, 28, 118*n*31, 566*n*35, 580*n*7, 603*n*56
Litvan, L.M., 211*n*38
Lloyd, E., 408
Lockyer, K.G., 354*n*42
Lodish, L.M., 113*n*21, 116*nn*25, 28, 29, 414*n*25, 605*n*62
Loken, B., 416*n*29
Lolacono, J., 412
Loomis, C.J., 336*n*13
Lopez, L., 387*n*36
Lopiano-Misdom, J., 141*n*14
Lorange, P., 81*n*18

Lord, K.R., 579*n*3, 597*n*45, 606*n*67
Lorenz, C., 291*n*5
Lorge, S., 198*n*18, 239*n*40, 621*n*4
Lovejoy, W.S., 344*n*22
Lovelock, C.H., 428*n*2, 429*n*6
Low, G.S., 564*n*, 687*n*9
Lublin, J.S., 370*n*5
Lucas, G.H., Jr., 627*n*11
Lukas, P., 232*n*19, 330*n*
Lumsdaine, A.A., 557*n*15
Lunden, J., 583
Lusch, R.F., 534*n*21, 536, 537*n*
Lusher, C., 52
Lutz, R., 669*n*36
Lynch, J., 669*n*36
Lynn, G.S., 334*n*
Lynn, J., 143*n*18

Macabenta, G., 143
McAlister, L., 180*n*37
McAllister, B., 434*n*14
McCall, W., 497*n*12
McCammon, B.C., Jr., 509*n*27, 534*n*21
McCarthy, E.J., 15*n*14, 87*n*26
Macchiette, B., 276*n*42
MacCormack, A., 344*n*23, 345*n*
McCuistion, T.J., 536*n*23
McCulloch, R., 269*n*28
McDavitt, D., 568*n*36
McGrath, A.J., 245*n*47, 312*n*55
McGrath, R.G., 294*nn*10, 13, 438*n*27
Machado, A., 633
Machan, D., 687*n*7
Machiavelli, N., 689
Machmud de Ghazni, 637
Macht, J., 160*n*1
McIntyre, S.H., 689*n*12
McKenna, R., 13*n*11, 256*n*1, 260, 261*n*, 560*n*22
MacKenzie, S.B., 37*n*6, 635*n*30
McKitterick, J.B., 19*n*21
MacLachlan, S.L., 23*n*26
McLafferty, S.L., 530*n*12
McLaughlin, R., 658*n*16
McLoughlin, J., 221
McMath, R., 329*n*3, 330*n*, 349*n*33, 414*n*25, 419*n*32
MacMillan, I.C., 294*nn*10, 13, 438*n*27
McMurry, R.N., 620*n*2, 627*n*13
McNeal, J.U., 166*n*12
McNealy, S.G., 242
McQuiston, D.H., 195*n*10
McVey, P., 501*n*16
Madique, M.A., 331*n*6
Magee, J.F., 628*n*20
Magnet, M., 45*n*24, 444*n*39
Mahajan, V., 68*n*9, 348*n*31, 357*n*46
Maier, F., Jr., 105
Main, J., 227*n*, 387*n*36
Maklan, S., 37*n*6
Mallory, M., 277*n*46
Malone, K., 366, 583*n*
Malone, M.S., 66*n*5
Maloney, J.C., 581*n*12
Maltz, E., 690*n*15, 691*n*17
Mamet, D., 660
Manachada, S., 52
Maney, K., 242*n*42
Manilow, B., 609
Manning, K.C., 579*n*3
Manrai, L., 582*n*15
Mansa Musa, 468
Mantrala, M.K., 183*n*44, 632*n*26
Marchetti, M., 39*n*, 271*n*33
Marconi, 635
Marcus, B., 300
Margaronis, M., 317
Markin, R.J., 179*n*36
Markoff, J., 607*n*68
Marks, L.J., 597*n*44
Marn, M.V., 472*n*26
Martilla, J.A., 441*n*33
Martin, C., 700
Martin, D., 125*n*36, 580*n*5, 587*n*24
Martin, J.F., 532*n*18, 625*n*
Martin, M., 658
Masie, E., 385*n*32
Maslow, A., 172*n*22
Mason, J.C., 82*n*
Mathile, C., 296
Max, P., 291
Mayer, C., 10*n*
Mayer, D., 627*n*15
Maynard, R., 81*n*19, 82*n*, 369*n*, 377*n*
Mayoros, D., 538*n*25
Mazur, L., 377*n*17
Mazursky, D., 182*n*43
Meadows, D.H., 140*n*9
Meadows, D.L., 140*n*9
Mehta, A., 597*n*42
Meier, B., 276*n*43
Mela, C.F., 599*n*50
Melcher, R.A., 246*n*49
Melody, J., 90
Menon, Ajay, 16*n*15
Menon, Anil, 16*n*15, 607*n*69
Meredith, G., 266*n*23
Merims, A.M., 610*n*72
Mesak, H.I., 593*n*33
Messikomer, E.E., 694*n*19
Messinger, P.R., 513*n*29
Messmer, E., 211*n*39
Meyer, C., 293*n*8
Michaels, E.G., 84*n*25
Michaelson, G.A., 234*n*24
Miller, C., 61*n*51, 306*n*37
Miller, P.B., 592*n*31
Miller, R.N., 369*n*
Miller, T., 267*n*
Milne, A.A., 147
Minahan, T., 198*n*19, 206*n*28, 334*n*
Minard, P.W., 557*n*13
Mindak, W.A., 269*n*, 581*n*14
Miniard, P.W., 178*n*34, 181*n*38, 579*n*3
Mitchel, F.K., 599*n*51
Mitchell, A., 153*n*32, 169*n*16
Mitchell, E., 480*n*34
Mitchell, P., 195*n*10
Moffat, S., 260*n*12
Mohr, J.J., 564*n*
Mohr, L.A., 434*n*16
Mohr-Jackson, I., 315*n*62
Moncrief, W.C., III, 620*n*2
Monroe, K.B., 480*n*35, 579*n*3
Montgomery, D.B., 116*n*26, 596*n*38
Moog, B., 374
Moore, D.J., 559*n*19
Moore, M.T., 277*n*46
Moorthy, K.S., 121*n*33, 580*n*8
Moorthy, S., 448*n*
Morais, R.C., 558*n*
Moran, U., 508*n*26
Moriarty, R.T., 273*n*37, 508*n*26
Morita, A., 22*n*24, 66
Morrison, P.V., 192
Morrison, T.C., 199*n*21
Morrow, D.J., 691*n*16
Moschis, G.P., 163*n*, 165*n*7
Mosely-Matchett, J.D., 377*n*
Moss, K., 585
Mowen, J.C., 559*n*19
Muller, E., 357*n*46
Mullin, R., 206*n*29
Mullins, P.L., 700*n*26
Munk, N., 258*n*5
Murphy, A., 243*n*
Murphy, I.P., 53*n*38
Murphy, P.E., 168*n*, 396*n*5
Mushashi, M., 234*n*23
Myers, H.M., 163*n*

Nagle, T.T., 459, 460*n*5, 462*n*9
Nail, J., 411
Naisbitt, J., 82*n*, 137*n*6, 471
Nakache, P., 411*n*21, 412*n*
Nakamoto, K., 248*n*, 298*n*23, 307*n*42
Napoli, L., 265*n*21
Narasimhan, C., 513*n*29
Narayana, C.L., 179*n*36
Narayandas, N., 506*n*22
Narus, J.A., 102*n*7, 202*n*22, 207*n*31, 257*n*2, 536*n*23, 630*n*25, 642
Narver, J.C., 688*n*10
Nash, E.L., 658*n*15
Nash, L., 67*n*6
Neale, M.A., 639*n*36
Nelson, E., 265*n*19
Nelson, M., 475*n*
Nelton, S., 23*n*26
Neslin, S.A., 597*nn*42, 47, 599*n*49, 605*n*64
Neuborne, E., 411*n*
Nevens, T.M., 41*n*10
Nevin, J.R., 462*n*8
Newman, B.I., 18*n*19
Newson, G., 355*n*44
Nikolov, C., 405*n*12
North, O., 658
Norton, D.P., 40*n*8, 700*n*27
Nowlis, S.M., 312*n*53
Nulty, P., 232*n*20

O'Brien, J., 411*n*
O'Callaghan, T., 53
O'Connell, V., 312*n*52
Odak, P., 25–26
O'Donnell, R., 583
Ogilvy, D., 585*n*19
Ohmae, K., 371*n*8
Okonkwo, P.A., 467*n*16
Oliva, F.A., 631*n*
Oliver, R.W., 590*n*27
Olshawskiy, R.W., 37*n*6
Olson, R., 666
O'Neal, S., 162, 366
O'Neil, B.F., 629*n*21
O'Neill, Michael, 558
Ono, Y., 371*n*6, 583*n*17
O'Reilly, T., 405
O'Rourke Hayes, L., 55*n*45
Osgood, C.E., 553*n*6, 559*n*20
O'Shaughnessy, J., 206*n*27
Osmond, M., 431
Ostle, A., 260
Ostrom, A., 436*n*24
Ottman, J.A., 148*n*27, 149*n*
Owades, R.M., 665
Owen, G., 229
Oxenfeldt, A.R., 698*n*23
Ozanne, U.B., 195*n*11

Packard, D., 22
Padmanabhan, V., 414*n*27
Page, A.L., 314*n*60
Paine, K.D., 610*n*72
Palazzo, A., 434*n*14
Palda, K.S., 596*n*37
Paley, N., 271*n*32, 637*n*34
Papatja, P., 599*n*50
Papoport, C., 532*n*18

Parasuraman, A., 51*n*, 295*n*17, 313*n*57, 439*n*29, 440*n*30, 441*n*, 443*n*34, 627*n*11
Park, S., 357*n*46
Parmeter, T., 82
Parsons, A.L., 556*n*10
Parsons, L.J., 462*n*10
Parvatiyar, A., 13*n*11
Pascale, R.T., 83*n*21
Passavant, P.A., 651*n*4
Pasteur, L., 564
Patel, P., 73*n*11
Patterson, P., 497*n*12
Peacock, R., 108*n*
Pearson, A.E., 686*n*6
Peckham, J.O., 595, 596*n*36
Pedersen, D., 287*n*
Peppers, D., 54*n*40, 103*n*9, 259*n*9, 652*n*8, 654*n*
Perdue, F., 23, 288
Perdue, J., 23
Perman, S., 503*n*
Peters, D.McF., 443*n*37
Peters, Thomas J., 83*n*21
Peters, Tom, 4, 55, 166*n*9, 294*n*11, 344*nn*24, 25
Pethman, B.S., 602*n*
Petrison, L.A., 569*n*37, 605*n*64
Petro, T.M., 55*n*46
Phillips, L.W., 55*n*44
Phillips, M.B., 111*n*17
Piercy, N., 689*n*12
Pine, B.J., II, 4*n*3, 259*n*10, 261
Pitt, L.F., 668*n*32
Pitta, J., 475*n*
Piturro, M., 436*n*22
Plank, R.E., 629*n*22
Platt, L., 336
Pohl, F., 512, 696, 697, 699
Pohlen, T.L., 493*n*5
Pollack, A., 689*n*12
Pollack, J., 175*n*31
Popcorn, F., 137*n*5, 138–39, 680
Porras, J.I., 43*n*17
Port, O., 227*n*
Porter, M.E., 44*n*21, 80*nn*15, 16, 218*n*1, 223*nn*7, 8, 224*n*9, 230*nn*17, 18, 235*n*26, 237*n*33, 366*n*3
Posdakoff, P.M., 635*n*30
Power, C., 328*n*2, 348*n*30, 349*n*32, 622*n*6
Prahalad, C.K., 21*n*23, 42*n*13
Praizler, N.C., 344*n*22
Pressler, M.W., 407*n*14
Price, K., 409
Price, L.L., 434*n*16
Pringle, H., 26*n*32
Prior, T.L., 496*n*11
Purk, M., 468*n*20, 529*n*10
Pusateri, M.A., 622*n*5, 625*n*
Putrevu, S., 579*n*3, 606*n*67
Putsis, W.P., Jr., 179*n*35
Putten, J.V., 54

Quelch, J.A., 414*n*25, 599*n*52, 670*n*37
Quick, R., 475*n*
Quinlan, J., 380
Quinn, J.B., 42*n*12
Quintanilla, C., 415*n*

Rackham, N., 640*n*39
Radice, C., 163*n*
Raft, George, 581
Rafter, M.V., 369*n*
Raiffa, H., 639*n*36, 639*n*38
Rainwater, L.P., 164*n*
Raj, S.R., 690*n*14
Rajaratnam, D., 507*n*24
Rajendran, K.N., 470*n*23
Ram, S., 356*n*45
Ramstad, E., 39*n*
Randers, J., 140*n*9
Rangan, V., Kasturi, 45*n*23
Rangan, V.K., 273*n*37
Rangaswamy, A., 116*nn*23, 30, 354*n*42
Rao, A.G., 592*n*31
Rao, R., 468*n*20
Rao, V.R., 118*n*
Raphaelson, J., 585*n*19
Rapoport, C., 232*n*20
Rapp, S., 650*n*1, 651*n*5, 652*n*7, 653
Rapport, A., 700*n*25
Rasmusson, E., 233*n*21, 329*n*4, 352*n*38, 660*n*19
Raven, B., 501*n*17
Ray, D., 657*n*13
Ray, M.L., 181*n*39, 311*n*51, 555*n*8
Rayport, J.F., 9*n*9, 663*n*25
Reardon, R., 559*n*19
Reda, S., 276*n*41, 538*n*24
Reddy, S.K., 414*n*27
Reese, S., 149*n*
Reeves, R., 300*n*25
Reibstein, D.J., 470*n*24
Reichheld, F.F., 47*nn*26, 27, 28, 49*n*33
Reid, S., 378*n*21
Reid, T.R., 607*n*68
Rein, I., 4*nn*4, 5, 494*n*7, 583*n*
Reinhardt, A., 201*n*, 458*n*3, 477*n*29
Reinhardt, F.L., 317
Reston, J., 684
Revson, C., 5
Reynolds, T.J., 172*n*20
Reynolds, W.H., 306*n*36
Rice, F., 346*n*26
Richardson, P.S., 409*n*20
Richard the Lionhearted, 596
Rickard, L., 265*n*17, 522*n*
Riengen, P.H., 561*n*
Ries, A., 219*n*2, 234*n*24, 299*n*24, 300*n*26, 414*n*26
Rifkin, G., 2*n*1
Rimes, L., 175
Rink, D.R., 304*n*31
Riskey, D.R., 597*n*43
Roberto, E., 140*n*10
Robertson, K., 413*n*22
Robertson, T.S., 273*n*36, 308*n*46, 351*n*34, 357*n*46
Robinson, P.J., 194*n*9, 203*n*24
Robinson, S.J.Q., 73*n*11
Robinson, W.T., 307*n*40
Roddick, A., 26, 412
Rodgers, F.G., 43*n*18
Rodgers, W., 708*n*34, 709*n*36
Rodman, D., 175
Roering, K.J., 689*n*12
Rogers, D.S., 530*n*11
Rogers, E.M., 354*n*43, 356*n*45, 555*n*, 561*n*25
Rogers, M., 54*n*40, 259*n*9, 652*n*8, 654*n*
Roker, A., 583
Roman, E., 569*n*38, 651*n*5, 652*n*6
Ronkainen, I.A., 25*n*29
Roose, J., 81*n*18
Roosevelt, F.D., 506
Root, A., 103*n*10
Rose, R.L., 579*n*3
Rosenbauer, T., 295
Rosenbloom, B., 501*n*18, 635*n*32
Rosenbluth, H.F., 443*n*37
Rosenfield, J., 310, 311, 313
Rossi, P.E., 269*n*28
Rostello, R.L., 472*n*26
Rothe, J.T., 342*n*19
Rothschild, M.L., 562*n*26
Rothschild, W.E., 224*n*11
Rothwedder, C., 660*n*21
Rowe, M., 471*n*25
Rowe, R., 200–201
Ruekert, R.W., 689*n*12, 692*n*18
Runyon, M., 434
RuPaul, 258
Russell, C., 163*n*
Rust, R.R., 61*n*47
Rust, R.T., 590*n*27, 590*n*29
Ruth, J.A., 417*n*31
Ryans, J.K., Jr., 690*n*15
Ryerson, G., 543
Rymon, T., 351*n*34

Sager, I., 624*n*7
Sampler, J., 591*n*
Samuels, G., 306*n*37
Samuels, S.A., 116*n*27
Sanders, Colonel, 394, 412
Sands, S., 118*n*
Saporito, B., 468*n*19, 525*n*3
Sarah, duquesa de York, 583
Sasser, W.E., 432*n*12, 440*n*31
Sauer, P.L., 597*n*45
Sawhney, M., 9, 10*n*10
Sawyer, A., 669*n*36
Schafer, S., 108*n*16, 261*n*
Schaffir, K.H., 605*n*61
Schawartz, E., 406*n*13
Scheider, B., 428*n*2
Schein, H., 660
Schewe, C., 266*n*23
Schiffman, L.G., 161*n*3, 165*n*4
Schiffrin, P.D., 286*n*1
Schiller, Z., 239*n*39
Schlesinger, A., Jr., 569
Schmidt, C., 306*n*37
Schmitt, B.H., 291*n*3, 381*n*23
Schnaars, S.P., 244*n*44, 248*n*, 307*n*44
Schneidman, D., 175*n*30
Schoeffer, S., 236*n*29
Schonfeld, D., 557
Schonfield, E., 261*n*
Schoolar, I., 494
Schrage, M., 344
Schrest, L.J., 435*n*18
Schultz, D.E., 125*n*36, 569*n*39, 580*n*5, 587*n*24, 605*n*64, 651*n*5, 687*n*9
Schultz, R.L., 462*n*10
Schuster, C., 667
Schwanhausser, M., 436*n*21
Schwartz, D.J., 456*n*1
Schwartz, E.J., 221*n*
Schwartz, J., 113*n*21, 347*n*29
Schweppe, J., 401
Scoller, M., 583*n*
Seligman, D., 562*n*26
Sellers, P., 22*n*25, 237*n*34
Semejin, J., 221*n*
Senge, P.M., 706*n*32
Sengupta, S., 622*n*5, 625*n*
Serb, C., 113*n*18
Serwer, A.E., 266*n*24
Sethna, B.N., 629*n*21
Sewell, C., 54*n*41
Shamir, P., 160
Shanklin, W.L., 690*n*15
Shansby, J.G., 302*n*29
Shapiro, B.J., 45*n*23
Shapiro, B.P., 272*n*, 400*n*6, 401, 692*n*18
Shapiro, C., 5*n*6
Shapiro, R., 317

Share, M., 207
Sharman, G.K., 113*n*19
Shaw, S., 368
Shay, R., 233
Sheehy, G., 167*n*15
Sheffet, M.J., 170*n*18
Sheffield, F.D., 557*n*15
Sheinen, D.A., 564*n*
Shellenbarger, S., 137*n*2
Shepherd, C., 583
Sherden, W.A., 54*n*42
Sherer, L.U., 625*n*
Sheridan, J.H., 192*n*2, 205*n*25
Shermach, K., 137*n*3
Sherman, S., 82*n*
Sherrell, D.L., 552*n*5
Sherrid, P., 438*n*28
Sheth, J.N., 13*n*11, 178*n*34, 181*n*40
Shi, M., 144
Shield, B., 503
Shih, H., 144
Shikibu, M., 154
Shoemaker, P.J.H., 44*n*20
Shook, R.L., 43*n*18
Shorey, C.E., 40*n*7
Shostack, G.L., 428*n*2, 432*n*11, 433
Shoulberg, W., 67*n*
Shugan, S.M., 414*n*24
Shulman, L.E., 79*n*14
Shulman, R.S., 105*n*12, 115*n*, 118*n*, 348*n*31
Shultz, D.E., 569*n*38
Siegel, S., 491
Siguaw, J.A., 506*n*22, 628*n*17
Silk, A.J., 116*n*26, 596*n*38
Silverman, H., 406
Simester, D.I., 435*n*18
Simmonson, I., 312*n*53
Simon, F.L., 148*n*27
Simon, H., 259*n*, 460*n*
Simonin, B.L., 417*n*31
Simonson, A., 291*n*3
Simpson, C., 20
Simpson, O.J., 583
Simpson, P.M., 506*n*22
Singh, R., 234*n*24
Sinha, P., 632*n*26
Sirgy, M.J., 171*n*19
Sissors, J.Z., 587*n*26
Skinner, D., 597*n*44
Skinner, S.J., 333*n*8
Slater, S.F., 688*n*10
Sloan, A., 686
Slywotzky, A.J., 681, 700*n*28
Smith, A., 35
Smith, D.C., 310*n*49
Smith, D.K., 41*n*9
Smith, F., 66
Smith, J., 51*n*, 503
Smith, J.W., 141*n*16
Smith, K.E., 603, 604*n*58
Smith, M.L., 671*n*
Smith, N.C., 276*n*44, 709*n*37
Smith, R.P., 531*n*15
Smith, W.R., 275*n*40
Snyder, B., 631*n*
Solomon, C.M., 374*n*12
Solomon, M.R., 266*n*22, 556*n*9
Song, T.B., 558*n*
Souder, W.E., 690*n*15
Spendollini, M.J., 227*n*
Spiro, R.L., 165*n*6
Spotts, H., 556*n*10
Spreng, R.A., 37*n*6
Srinivasan, K., 344*n*23, 414*n*27, 448*n*
Srinivasan, N., 179*n*35
Srinivasan, S.S., 602*n*
Srinivasan, V., 340*n*17, 344*n*22
Srivastava, H., 602*n*
Staelin, R., 310*n*49, 439*n*29
Staffaroni, J., 595*n*35
Stalk, G., 45*n*23, 79*n*14, 293*n*8
Stallkamp, T., 198
Stanley, T.L., 394*n*1
Stanton, J.L., Jr., 246*n*52, 258*n*6, 683*n*3
Stanton, W.J., 493*n*4
Staples, W.A., 168*n*
Stathakopoulos, V., 705*n*31
Steckel, J., 106*n*13
Steere, J., 165*n*8
Stein, T., 541*n*28
Steinberg, C., 524*n*
Steinberg, J., 660*n*20
Steiner, G.A., 173*n*24, 555*n*
Stepanek, M., 221*n*
Stern, A., 604*n*59
Stern, B.B., 551*n*2
Stern, G., 346*n*28, 510*n*
Stern, L.W., 490*n*1, 491*n*3, 495*n*9, 504*n*21, 512*n*28, 531*n*17
Sternberg, T., 227
Sternthal, B., 111*n*17, 174*n*25, 552*n*3, 558*n*17, 605*n*63
Stevens, S., 528*n*8
Stevens, T., 332*n*7, 459*n*4
Stewart, J., 202
Stewart, T.A., 47*n*4
Stoller, M., 4*n*4, 494*n*7
Stone, B., 657*n*14
Stoneman, B., 141*n*12
Strang, R.A., 408*n*17, 597*n*48, 604*n*60
Streep, M., 583
Strong, E.C., 181*n*39
Strong, E.K., 555*n*
Stumpf, R.V., 301*n*28
Suci, C.J., 553*n*6
Sultan, F., 357*n*46
Sultan, R.G.M., 236*n*29, 236*n*30
Summe, G.L., 41*n*10
Surendra, R., 414*n*27
Suryavarman II, 513
Sutton, H., 504*n*20
Sviokla, J.J., 9*n*9, 45*n*23, 663*n*25
Swan, J.E., 304*n*31
Swanton, O., 20
Swartz, G.S., 273*n*37, 508*n*26
Sweat, J., 541*n*28
Swenson, C.A., 142*n*17

Talalayevsky, A., 221*n*
Tannenbaum, P.H., 553*n*6, 559*n*20
Tannenbaum, S.I., 569*n*38, 651*n*5
Tanouye, E., 466*n*15
Tapscott, D., 141, 410, 411*n*, 700
Tarrant, J.J., 25*n*29
Tax, S.S., 443*n*34, 443*n*35
Taylor, E., 296
Taylor, F.W., 652
Taylor, J.W., 182*n*42
Taylor, M.B., 416*n*30
Taylor, S., 446*n*44
Tellis, G.J., 304*n*31, 308*n*45, 342*n*18, 470*n*23, 472*n*26, 478*n*32, 597*n*43
Tenkaminen, 438
Tersine, R.J., 542*n*31
Thayer, W., 409*n*18
Thierry, H., 173*n*23
Thiesfeldt, A., 163*n*
Thomas, D., 394
Thomas, R.J., 351*n*34
Thomkins, R., 236*n*27
Thompson, M., 26*n*32
Thompson, P., 446*n*
Thompson, T.W., 53*n*39
Tierney, P., 434*n*16
Till, B.D., 579*n*3
Toomey, M.A., 587*n*26
Totten, J.C., 600*n*54
Treacy, M., 300*n*27, 527*n*6
Trenten, H.G., 605*n*61
Trout, J., 219*n*2, 234*n*24, 299*n*24, 300*n*26, 414*n*26, 472, 473*n*
Trow, T.J., 627*n*12
Trump, I., 175
Tse, D.K., 446*n*44
Tubridy, G.S., 625*n*
Tudor, J.D., 107*n*
Tully, S., 193*n*3, 199*n*20
Twedt, D.W., 581*n*13
Tybout, A.M., 174*n*25, 605*n*63
Tyebjee, T.T., 689*n*12
Tyler, M., 94

Ule, G.M., 563*n*29
Unnava, H.R., 557*n*16
Upbin, B., 317
Urban, G.L., 307*n*41, 342*n*18, 348*n*31, 596*n*40
Urbanska, W., 144
Urseth, W., 602*n*
Ury, W., 639, 640
Uttal, B., 24*n*27, 247*n*53, 444*n*41

Van Kirk, R.L., 609*n*71
Varadarajan, P.R., 68*n*9, 507*n*24, 607*n*69
Varian, H.R., 5*n*6
Vaughn, J., 372
Vedder, E., 154
Venter, J., 175*n*31
Vergeyle, M., 143
Verity, J.W., 101*n*5, 108*n*
Vidale, M.L., 580*n*6
Vierhile, T., 329
Vilas-Boas, J.M., 603*n*56
Vineyard, K., 208*n*33
Viswanathan, R., 313*n*57
Vlasic, B., 43*n*16, 687*n*7
Vlosky, D.T., 531*n*15
Von Hippel, E., 335*n*11
Vonoma, T.V., 24*n*28
Vriens, M., 340*n*17

Wai-Sum Siu, 174*n*26
Walker, B.A., 690*n*13
Walker, D., 597*n*42
Walker, L., 475*n*
Walker, O.C., 632*n*26, 689*n*12, 692*n*18
Wallace, C.P., 382*n*26
Walls, G.D., 435*n*18
Waltner, C., 631*n*
Walton, S., 227, 440, 525
Wang, P., 569*n*37, 659*n*17
Wansink, B., 311*n*51
Ward, A.M., 474
Ward, J.C., 690*n*13
Warhol, A., 4
Warner, B., 221*n*
Warner, T., 306
Warrington, S., 258
Wasson, C.R., 302*n*29, 305*n*34, 35, 316*n*
Waterman, R.H., Jr., 83*n*21
Watson, R.T., 668*n*32
Wayne, J., 583
Weber, John A., 312, 313*n*, 316*n*
Weber, Joseph, 292*n*7

Webster, F.E., Jr., 16*n*15, 192*n*1, 196*n*13, 14, 197*n*17, 682*n*1, 688*n*10
Wedel, M., 169*n*16
Wegener, D.T., 557*n*16
Weigand, R.E., 477*n*30
Weimer, D., 660*n*22
Weinberg, B.D., 342*n*18
Weinberger, M.G., 556*n*10
Weiner, J., 340*n*17, 462*n*8
Weiner, J.D., 409
Weiss, M.J., 270*n*31
Weisz, P., 139*n*7, 183*n*49
Weitz, B., 669*n*36
Welch, J.F., Jr., 56, 245
Welgand, R.E., 524*n*
Weller, S., 493
Welles, W.D., 168*n*
Wernerfelt, B., 435*n*18, 569*n*39
Wexner, L.H., 525
Whenmouth, E., 82*n*
White, G., 503*n*
Whiteley, R., 700*n*28
Whittemore, Meg, 524*n*
Whittle, C., 357
Widing, R., II, 628*n*17
Wiedersheim-Paul, F., 378*n*20
Wiersema, F., 238*n*37, 300*n*27, 527*n*6
Wildt, A.R., 467*n*16
Wilemon, D., 690*n*14
Wilke, M., 581*n*10
Wilkie, W.L., 579*n*2
Wilkinson, J.B., 462*n*7
Willis, B., 583
Wilmshurst, J., 605*n*64
Wilson, A., 709*n*35
Wilson, E.J., 552*n*5
Wilson, J.R., 561*n*
Wilson, M., 709*n*35
Wilson, P.M., 531*n*15
Wilson, T.W., Jr., 686*n*6
Winchester, J., 669*n*35
Wind, J., 116*n*30, 348*n*31
Wind, Y., 180*n*37, 181*n*38, 192*n*1, 194*n*9, 196*n*13, 14, 197*n*17, 203*n*24, 302*n*29, 340*n*17
Winett, R., 229
Winfrey, O., 583
Wingfield, N., 672*n*38
Winslow, R., 234*n*22
Wittink, Dick R., 597*n*42
Wittnick, Dick R., 340*n*17
Wolf, M., 118*n*, 348*n*31
Wolfe, D.B., 557*n*11
Wolfe, H.R., 580*n*6
Wong, L., 558*n*
Woo, C.Y., 237*n*32
Wood, H., 432
Wood, S., 669*n*36
Wood, W., 111*n*17
Woodruff, D., 661*n*23
Woodyard, C., 287*n*
Woolley, S., 475*n*
Workman, J.P., Jr., 682*n*1
Wortzel, L.H., 165*n*6, 526*n*5
Wright, O., 539
Wright, R.V.L., 225*n*12
Wynter, L.E., 163*n*

Yale, J.P., 305*n*33
Yamaguchi, M., 660*n*21
Yang, C., 531*n*14
Yarbrough, J.F., 52*n*
Yigang Pan, 381*n*23
Yoegel, R., 16*n*14, 167*n*, 201*n*
Yorgey, L.A., 163*n*
Young, S., 175
Younger, M., 73*n*11
Yovovich, B.G., 18*n*17
Yoximer, B., 221
Yu-Min Chen, 263*n*15
Yuspeh, S., 315*n*63

Zahorik, A.J., 61*n*47
Zaltman, G., 111*n*17, 353*n*40
Zaragoza, C.E., 116*n*26
Zarrella, R., 687
Zeiger, A., 428*n*3
Zeithaml, V.A., 436*n*23, 437, 439*n*29
Zellner, W., 83*n*23
Zemke, R., 19*n*20, 48*n*30, 428*n*2, 443*n*34
Zenor, M.J., 687*n*9
Zetlin, M., 194*n*5
Zif, J., 371*n*7
Zikmund, W.G., 493*n*4
Zimdars, L., 334
Zinn, L., 154*n*33
Zirger, B.J., 331*n*6
Zizza, D., 536, 537*n*
Zoltners, A.A., 357*n*46, 632*n*26
Zufryden, F., 591*n*
Zukerman, A., 61*n*48

ÍNDICE DE COMPAÑÍAS/MARCAS

A.C. Nielsen Company, 103, 526
A.T. Cross, 246, 448
AB Astra, 82
ABB, 23, 387–88
Abbey National, 227
Abbott Laboratories, 81
Abercrombie & Kent, 687
Absolut Vodka, 291, 412, 582, 612
Accutron, 413
ACE Hardware, 445, 523
Acme Construction Supply, 428
ACT! software, 630
Act-Up (AIDS Coalition to Unleash Power), 557
Acumin, 260
AcuPOLL, 126–27
Acura, 402, 413
Adaptec Inc., 200
ADI Technology, 210–11
Adolph Coors, 246, 383
Advance Australia, 628
Advanced Travel Management (ATM), 206–7
Advanta Camera, 160
Afronet, 163
Agency.com, 410
Agree Plus shampoo, 419
Agriculture Online, 669
Airborne Express, 650, 657
Airbus, 372
Air Canada, 81
Air New Zealand, 81
Airwalk, 296
Aiwa, 91
Akai, 598–99
Alberto Culver Company, 246
Alberto Natural Silk shampoo, 298
Alberto VO5, 246
Alcamp, 522
Alka-Seltzer, 580, 581
Allegiance Healthcare, 209
Allen-Bradley Corporation, 225, 330–31
Alliance for Converging Technologies, 141
Alliance Health Care (formerly Baxter), 101, 209, 278, 292, 447, 693
Allied Domeq PLC, 523
AlliedSignal, 207, 229
Allis Chalmers, 223
Allstate Corporation, 430
Alta Vista, 672
Alvin Ailey Dance Theater, 695–96
Amazon.com, 10, 220–21, 307, 369, 382, 411, 523, 591, 665, 671
American Airlines Inc., 23, 50, 51, 105, 413, 437, 652, 683–84
American Apparel Manufacturers Association, 713
American Association of Advertising Agencies, 569
American Booksellers Association, 350
American Can, 236
American Demographics, 680, 681
American Drug, 275–76
American Express (Amex) Company, 81, 104, 108, 227, 382, 438, 656
American Express Financial Advisors, Inc., 143
American Express Travel Related Services Company, Inc., 207
American Marketing Association, 106, 404
American Society of Association Executives, 106
America Online (AOL) Inc., 152, 309, 409, 410, 411–12, 561, 591, 601, 656, 663, 666, 668, 669
Americorps, 588
Ameritrade, 221
Amoco, 113
Amway, 371, 656
Analyst's Center, 436
Anaren Microwave Inc., 198
Andersen Consulting, 83, 84, 227
Andersen Windows, 259
Anheuser-Busch, 3, 246, 413, 593, 609, 684
Anne Klein, 510
Ann Page, 412
Ansett Australia, 81
A&P, 412
Apple Computer Inc., 53, 81, 244, 291–92, 296, 345, 349, 353–54, 417, 672
Apple Newtons, 414
Aqua, 257

Aquafresh toothpaste, 276, 300
Aramark, 436
Arizona Iced Tea, 228, 291
Arm & Hammer, 232, 310
Arthur Andersen, 382, 694
Arthur D. Little, 40, 225
Arts & Entertainment Network (A&E), 394
Ascom Timeplex, Inc., 101
Aspect Telecommunications, Inc., 52
Associated Grocers, 523
Associated Press, 271
Athlete's Foot, 521
Atlantic Group Furniture, 293
AT&T, 24, 41, 81, 82, 138, 148, 297, 377, 412, 652, 673
Audi, 300, 346, 457
Audible.com, 445
AutoByTel, 220, 523, 664
Autodesk, 352
AutoNation, 510, 664
Aveda, 26, 258
Avis, 232, 240, 244, 299, 377, 406, 506
Avon, 183, 496, 504, 523, 563, 656, 659
Avon China Inc., 558
Aziza Polishing Pen, 418

Badge jeans, 503
Bailey Controls, 45–46
Banana Republic, 507
Bandai Company, 141
Band-Aid, 466
Bang & Olufsen, 23, 292
Bank of America, 654
Banner paper products, 399, 407–8
Banskys SA, 81
Bantam Books, 366
Barbie doll, 415, 565
Barbie's Pal, 260
Barclaycalls, 227
Barnes & Noble, 10, 220–21, 394, 530, 532, 660
Barron's, 462
Baskin-Robbins Ice Cream, 244, 366, 523
Bath and Body Works, 26, 525
Bausch and Lomb, 230
Baxter Healthcare Corporation, 101, 209, 278, 292, 447, 693
Bayer Company, 366
BBBK, 448
BB&T, 272
Beanie Babies, 166, 306, 606
Beanstalk Group, 415
Beauty-rest, 413
Becher, 259
Bechtel Corporation, 373
Becton-Dickinson, 694
Beef Council, 583
Belair/Empress Travel, 220
Belk's Department Stores, 497
Bell Atlantic, 410
Bell companies, 271
Bell Laboratories, 150, 525
BellSouth, 451
Benadryl, 569
Ben and Jerry's, 712
Benetton, 292, 408, 412, 509, 526, 532
Ben-Gay aspirin, 330
Ben & Jerry's, 5, 25–26, 271, 412
Best Buy, 401
Best Friends Pet Care Company, 567
Better Business Bureaus, 473
Betty Crocker, 349, 412, 417
Betz Laboratories, 46
Bible Bread, 160
Bic, 232, 241, 481
Big Smith Brands, 415
Bijan's, 528
Bill Blass, 271, 497
Billennium Education Foundation, 242
Bisquick, 412
Bissell, 340
BJ's Wholesale Club, 521
Black Box Corporation, 660
Black & Decker, 138, 292
Black Flag, 585
Black World Today, 163
Blockbuster Entertainment, 262
Bloomberg Personal, 106
Bloomingdale's, 147, 521, 526, 528, 652
Blueberry Newtons, 414
Blue Shield of California, 193–94
BMW, 300, 346, 366, 401, 415, 672
BMW X5, 638
Boardroom Inc., 658
Bobbie Brooks, 274
Boca-Burger, 583
The Body Shop, 5, 26, 408, 412, 521, 607
Boeing Corporation, 43, 50, 344, 372
Boekhout's Collectibles Mall, 474
Bold, 399
B1G2 magazine, 257
Book-of-the Month Club, 496
Booz, Allen & Hamilton, 82
Borders Books and Music, 220–21, 382, 438, 522, 530
Bosch Corporation, 572
Bose Corporation, 202
Boston Beer Company, 2, 3
Boston Consulting Group (BCG), 68–70, 287–88
Bowmar, 307, 308, 402
Brach, E.J., 496
BrainReserve, 138
Braun, 292
Breakfast Bears Graham Cereal, 349
Brewski Brewing Company, 501
Brillo, 335
British Airways, 240, 501
British Columbia Telecom, 108
British Monopoly Commission, 384
British Petroleum, 684
British Telecom, 139
BroadVision Inc., 437
Brookstone, 526
Brown & Williamson Tobacco Corporation, 276
Budweiser, 244, 405, 410
Bugs Burger's Bug Killer, 460
Buick, 457, 686
Buick Skylark, 687
Buitoni-Perugina, 405
Bunsen burners, 275
Bureau of Labor Statistics, 428
Burger King Corporation, 148, 232, 405, 446, 506, 579, 672
Busch Gardens, 301, 302
Business Compass (ABC), 106
Business Researcher's Interests, 106
Business Week, 590

Cabbage Patch Kids, 315
Cable News Network (CNN), 298
Cabletron Systems Inc., 210
Cadbury's, 412
Cadillac, 57, 166, 243, 300–301, 494, 559, 686
Cafe Los Negroes, 163
Café Starbucks, 234
California Raisin Advisory Board, 175
Calvin Klein, 231, 503, 524, 556, 585+
Calyx & Corolla (C&C), 665, 666
Camay, 314, 383, 399
Campbell Soup Company, 205, 262, 296, 307, 379, 406, 412, 418, 506, 683
Camry, 278
Canada Dry, 406
Canadian Pacific Hotels, 37
Canon Corporation, 23, 241, 295, 447, 687
Canyon River Blues, 503
Cardiac Science, 368
Carlsberg, 383
CarMax, 2, 510, 664
Carnation, 405
Carnival Food Stores, 162
Carpoint.com, 220
Carrefours, 372, 407, 522, 532
Casa di San Giorgio, 437
Casa Garcia, 369
Cashing Out, 144
Casino (hypermarket), 522
Casio, 222
Catera, 166
Caterpillar, 12–13, 198, 223, 231, 239–40, 415, 446, 467–68, 477, 501
Cavalier, 301
CDNow, 10, 665
CDucTive, 260
Cendant Corporation, 406
Census Bureau, 107
Center for Science in the Public Interest, 154
Century 21, 406
Champion, 417, 431
Chanel, 366
Channel One Communications, Inc., 357
Chapel of Love, 528
Charles Schwab, 221, 436, 437
Charmin, 399
Chase, 278, 407
Chase Econometric, 126
Cheer, 399
Cheez Whiz, 383
ChemStation, 261
Chesebrough-Pond, 418
Chevrolet, 183, 230, 267, 494, 686
Chevrolet Caprice, 687
Chevron, 667
Chile Wine Marque, 628
Chiodo Candy Company, 496
Chivas Regal, 167, 578
Christian Dior, 408
Christie's, 297
Chrysler Concorde, 662
Chrysler Corporation, 43, 198, 299, 334, 558, 602, 606, 608, 662
Chrysler LHS, 662
Chrysler 300M, 662
Church and Dwight, 232
CIA World Factbook, 107
CIFRA, 382
Cigna, 36
Cimarron, 300

Cineplex Odeon, 438
Circle K, 521
Circuit City, 510, 521
Cisco Systems, Inc., 193, 201, 290–91, 295, 411, 445–46, 667, 668
Citibank, 258, 272, 382, 440, 684
Citibank AAdvantage, 417
Citicorp, 382, 438, 652
Citra, 351
Clairol, 383
Claritas, Inc., 270
Claritin, 583
Clark Equipment, 223
Classic Coke, 311
Classic Cola, 408
Cleaner-by-Nature, 149
Clinique, 258
  Web site, 667
Clorox, 414
Club Med, 23, 382, 433–34, 671
Club 2000, 704
CNA Insurance, 655
C/Net, 106
CNN, 10
CNNI, 629
Coach, 431
Coalition for Advertising Supported Information and Entertainment (CASIE), 591
Coast, 399
Coca-Cola Amatil, 625–26
Coca-Cola Company, 100, 113, 115, 220, 231, 232, 234, 242–43, 248, 256, 275, 278, 307, 311, 330, 351, 366, 367, 368, 377, 380, 381, 383, 384, 396, 405, 406, 415, 416, 474, 506, 509, 520, 540, 558, 564, 578, 579, 583
Coca-Cola Picnic Barbie, 415
Coffee Station, 234
Coke, 299, 407, 472
Coldwell Banker, 406
Coleco Industries, 315
Colgate Junior toothpaste, 277
Colgate-Palmolive, 139, 140, 240, 247, 277, 349, 406, 687
Colgate toothpaste, 687
Colt 45 malt liquor, 276
Comfort Inn, 395
CommerceNet, 106
Committee on Undesirable Publications (CUP), 382
Company Link, 106
Compaq Computers, 293–94, 413, 417, 468, 481, 652
Compare.Net, 10, 456, 475
CompuServe, 666, 669
Computer Sciences Corporation, 83
Concentra Corporation, 629
Concorde aircraft, 328
Configuration Agent program, 193
Conn Organ Company, 496
Content, 257
Continente, 522
Coop, 511
Corel Corporation, 43
Corelle Dinnerware, 346
Corfam, 328
Corn Flakes, 245
Corning, 82, 346
Corolla, 262, 278, 381
Courtyard, 340, 402, 416
CPC Internationale, 378
Cracker Jack cereal, 330
Craftsman tools, 300, 408, 412, 413
Cranberry Newtons, 414
Cray Research, 230
Creative Staffing, 633
Cressida, 278
Crest toothpaste, 238, 248, 300, 318–19, 367, 397, 399, 413
Crown Bookstores, 521
Crystal Pepsi, 300
C2B, 591
Cucumber Antiperspirant spray, 330
Cummins Engine, 227
Curtis Candy Company, 267
Customdisc.com, 445
Custom Foot, 260
Custom Research, 57
Cutler-Hammer, 194
Cutter & Buck, Inc., 538
CVS, 535
Cyber Dialogue, 108–9
Cybermeals, 292
Cyber Promotions, 669
Cyrix, 468, 486

Daimler AG, 43, 558
Daimler-Benz, 472
Daimler Chrysler, 43, 346, 528
Dairy Association, 383
Dallas Semiconductor, 242
Daniel J. Edelman, Inc., 608
Danly-Komatsu, 261
Dannon, 414
Darigold Inc., 543
Dash, 399
Data Consult, 659
Data General, 334
Data Resources, 126
Dayco Corporation, 502
Days Inn, 406
Dayton Hudson, 541
DDB Needham Worldwide Inc., 207, 409
Debenhams, 515
Deere & Company. *See* John Deere & Company
Dell Computer Corporation, 10, 37–38, 39, 51, 224, 262, 271, 411, 417, 461, 491, 591, 665, 667
Del Monte, 236
Delphi Automotive Systems, 242
Delta Airlines, 170, 257
Deluxe Check Printers, Inc., 292–93
Design Innovation Group, 292
Dexter Corporation, 17, 521
DHL Worldwide Express, 144, 657
Dial Media, 662
Diehard batteries, 408
Diesel Jeans, 141
Digital Equipment Corporation, 368
DigitalThink, 666
Digital Vax, 81
Diners Club, 406
Direct Marketing Association (DMA), 167, 650, 659
Discount Tire, 312, 510
Discovery Zone, 532
Disney. *Vea* Walt Disney Company
Disneyland, 301, 302
Disney's Daily Blast, 167
Dockers, 503
Dr. Pepper, 366, 509
Domino's Pizza, 298, 448, 524
Dom Perignon, 565
Donna Karan, 503
Donnelley Marketing Inc., 654
Doubletree Guest Suites, 270
Dow Chemical, 24, 66, 317, 333
Dow Corning, 686
Drake's, 243
Dreft, 399
Duke Power, 569
Dulce de Leche ice cream, 600
Dun & Bradstreet, 430–31, 636, 637, 657
Duncan Hines, 349
Dunkin' Donuts, 234, 523, 529
DuPont Corporation, 46, 66, 150, 198, 328, 346, 467, 502, 596, 622, 688, 694, 705
Duracell, 413, 587

Dutch East India Company, 469
DWI, 108
Dybersburg, 151

E.J. Brach, 496
Eastman Kodak, 41, 67, 160, 197, 211, 227, 231, 232–33, 265, 296, 307, 336, 399, 402, 405, 406, 413, 447, 481, 482, 506, 539, 609, 623
EasyCleats, 587
eBay.com, 456, 475
Eclipse cigarette, 329
Ecos Paint, 581
Eddie Bauer Inc., 295, 652, 660, 661
Edmunds, 10, 220, 664
Edsel automobile, 313, 328, 403
Educational Testing Service (ETS), 243
EGAR, 106
1869 Brand Biscuits, 582
Electric Paper, 583
Electrolux Corporation, 23, 416, 523, 563
Electronic Data Systems (EDS), 83
Electronic Embassy, 107
Elise, 593
Elk Mountain Ale, 246
Elle magazine, 270
EMI, 308
Eminence S.A., 471
Emmis Broadcasting, 275
Encyclopaedia Britannica, 221
Endicott Johnson, 336
Era, 399
ERG Ltd., 81
Ericsson, 231, 387, 558
Ernest and Julio Gallo Varietals, 402
Ernst & Young, 39, 657
ESPNet SportsZone, 668
Estée Lauder, 21, 257–58, 413
Ethical Funds, Inc., 585–86
E-Tower, 468
E-Trade: The Game, 445
E-Trade Group, 148, 221, 375, 445, 486
European Commission, 151
European Economic Commission, 210
European Foundation for Quality Management, 57
European Organization for Quality, 57
Everex, 222
Evian, 402, 473

Excite, 148, 664, 667, 669
Expedia, 220
Exxon Corporation, 149, 227, 383, 413

Fairfield Inns, 402, 416
Fair Labor Association, 713
Fairview, 175
Famous Smoke Shops, 52
Farrah shampoo, 330
Fashion Café, 528
Fayva, 523
Federaal Duck Stamp, 415
Federal Express (FedEx), 57, 66, 136, 248, 328, 413, 434, 440, 448, 557, 558, 650, 654, 657, 666
FedEx Logistics Services, 537
Federated Stores, 503
FedWorld, 107
Feedback Plus, 102–3
Ferolito, Vultaggio & Sons, 228, 291
Ferrari, 257
Fiat, 372
Fiberglas, 413
Fig Newtons, 414
Filene's Basement, 521
Finesse, 242
Fingerhut Corporation, 653, 655
Firebird, 413
Firenza, 301
Firestone Tires, 366
First Chicago Bank, 440
Fleischmann, 470
Florsheim Shoe Company, 662
Fluke, 334
Folger's, 298, 468, 601
Food and Drug Administration (FDA), 150, 347, 420, 583
Food Marketing Institute, 512
Foote, Cone, & Belding, 585
Ford Escort, 457
Ford Explorer, 266
Ford Motor Company, 194, 198, 207, 230, 232, 240, 265, 266, 267, 328, 366, 381, 403, 430, 500, 509, 557, 560, 602, 623, 644, 652, 667
Forklift Trucks, 492
Forrester Research, Inc., 10, 52, 170, 200, 411, 660, 661, 663, 668
Fortune magazine, 460, 713
Forum Corporation, 37, 47
Four Seasons, 162, 395
Franklin Mint, 492, 652
Frederick's of Hollywood, 652
Fresh Fields, 153
Friends of the Earth, 147, 317
Frigidaire, 413, 416
Frito-Lay, 154, 295
Fruit of the Loom laundry detergent, 330
Fruit Rings, 245
Fuji Photo Film Company, 232–33, 481, 609
Fuji USA, 524
Funtime film (Kodak), 402, 482
Future Electronics, 45–46
Futures Group, 126

G. Heileman Brewing, 276
Gadd International, 338
Gain, 399
Galaxy Glass & Stone, 694
Gale's Encyclopedia of Associations, 106
Gallo, 402
Gallup & Robinson, Inc., 595
Gap, The, 146, 231, 408, 414, 503, 507, 526, 531
Garden Web site, 667
Gateway 2000 Inc., 211, 262, 665
Gatorade, 349, 385, 560
GC Electronics, 208
GE Capital, 431
GEICO, 507, 664
GE Information Services (GEIS), 200–201
General Cinema, 528
General Electric (GE) Company, 10, 38, 43, 50, 68, 71–73, 200, 236, 290, 294, 295, 308, 385, 387, 399, 402, 412, 417, 440, 527, 540, 667, 694, 705
General Electric-NBC, 309
General Foods, 367, 379, 705
General Mills, 25, 122, 236, 333, 349, 412, 417
General Motors Corporation, 18, 57, 136, 166, 167, 199, 232, 240, 242, 247,
General Motors Corporation, (continuación) 262, 272, 275, 348, 368, 429, 430, 448, 466, 469, 478, 490, 501, 509, 512, 529, 602, 623, 686–87, 693
General Services Administration, 211
GeoCities, 445
George Killian, 246
Georgia-Pacific, 236
GE Plastics, 50–51
GE Profile brand, 402
Gerber, 66, 264–65, 330
Gessy-Lever, 372
Giant Food Stores, 506
Giant Merchandising, 531
Gibson, 416
Gillette Corporation, 226, 231, 232, 241–42, 292, 345–46, 380–81, 402, 405, 406, 481, 506, 591, 606, 627
Gillette Good News, 402
Gillette Mach3 Cartridge, 232
Gillette's for Oily Hair Only shampoo, 330
Ginsu knives, 662
Glaxo, 460
Gleem, 399
Globalink, 368
Global Technologies, Inc., 149
Gloria Vanderbilt, 503
Glory, 340
GMAC, 451
Godiva chocolate, 248, 291
Golden Ribbon Playthings, 277
Gold Medal, 412
Goldstar, 404
Golf Mountain, 528
Good Humor, 415
Goodyear Corporation, 211, 312, 383, 510, 578
Gorix, 331
Gortex, 417
Gould Corporation, 225, 331
Goya Foods, 162
Grace. *Vea* W.R. Grace
Grainger. *Vea* W.W. Grainger, Inc.
Grandma's brand cookies, 223
Grand Metropolitan, 405
Great American Backrub, Inc., 373
Great Universal Stores, 227
Green Giant, 405
Green Mountain Power (GMP), 460–61
Greenpeace, 317
Grey Advertising Inc., 409
Grey Poupon, 407
Grocery Manufacturers of America, 512
GT Bicycles, 513
GTE, 623
Gucci, 366, 384
Guess?, 503
Guidant Corporation, 233

H.J. Heinz, 50, 209, 226, 235, 236, 297, 405, 406, 412, 557
Häagen-Dazs, 248, 382, 402, 405, 598, 600
Haldol, 466
Halifax Direct, 227
Hallmark Cards, Inc., 162, 307, 367, 686
Hamburger University (McDonald's), 294
Hampton Inn, 448
Hanes, 502
Hanes Mill Outlet, 431
Hanseatic League, 530
Hard Rock Café, 4
Harley-Davidson, 2, 53, 138, 139, 245, 248, 291, 334, 412, 415, 556
Harper's magazine, 658
Harris Bank of Chicago, 296, 438
Harrod's of London, 526
Hart Schaffner & Marx, 408, 431
Harvard University, 20
Hasbro Industries, 315
HDM, 82
Health-Sea Sea Sausage, 330
Healthy Choice, 271, 413, 715
Heileman Brewing. *See* G. Heileman Brewing
Heinz. *Vea* H.J. Heinz
Heinz ketchup, 397
Helene Curtis Company, 242, 270, 541, 557, 563
Hellmann's Mayonnaise, 378
Hergenrather, 499
Herman Miller, 447
Hershey Foods, 304, 417, 480, 602
Hershey's Cookies & Mint candy bar, 304
Hershey's Hugs, 304
Hershey's Kisses with Almonds, 304
Hertz, 232, 244, 299, 494, 506, 583
Hesston and Steiger, 237
Heublein, 482
Hewlett-Packard, 43, 81, 206, 247, 334, 336, 402, 501, 688, 700, 701
Market Research & Information Center (MRIC), 103–4
Hilton Hotels, 262, 382
History Channel, 692
Hitachi Data Systems, 103, 139, 240, 417
Hoechst divison, 334
Hoffman-LaRoche, 138, 384
Hohner, 259
Holiday Inn, 36
Homart, 412
Home Depot, 300, 412, 438, 507, 522, 530

Homeowner Web site, 664–65
Home Shopping Network (HSN), 475, 523, 662
Honda Motor Company, 14, 36, 37, 192, 248, 402, 409, 413, 414, 430
Honeywell, 79, 242, 403
Hoover, 100, 106
Horn Group, 432
Howard Johnson, 406, 506
H&R Block, Inc., 81, 432, 507, 591
"Huggy Bean," 277
Hughes Environmental Systems, 149
Hugo Boss, 503
Hunt's, 235
Hush Puppies, 310–11, 554
Hyatt Hotels, 376, 416, 443, 444
Hyatt Legal Services, 81
Hyatt Regency, 296, 416
Hyatt Resorts, 416
Hyatt Suites, 416
Hyperspace Cowgirls, 368
Hyster, 223
Hyundai, 457

Iams Pet Food, 296
IBM, 41, 43, 48, 57, 67, 81, 84, 136, 174, 202, 230, 242, 257, 271–72, 275, 295, 296, 297, 303, 308, 336, 387, 405, 408, 412, 417, 430, 481, 501, 510, 511–12, 620–21, 623–24, 626, 627, 628, 633, 652, 654, 671, 688
Icehouse beers, 246
ICE theaters, 277
ICI, 176
IDEA, 412, 522
Ifusion, 669
IKEA, 2, 23, 53, 80, 532, 537, 659
Illinois Tools Works, 246
iMac, 291, 353–54
Inc. magazine, 713
Independent Grocers Alliance (IGA), 523
Indiana University, 20
Indus International, 51
Infiniti, 402, 582
Information Resources, Inc., 103, 113, 605
Infoseek, 309, 664
Ingram Micro, 667
Institute for the Future, 126
Intel Corporation, 202, 206, 297, 405, 417, 458, 476–77, 607, 667
Interactive Advertising Bureau (IAB), 591
International Gaming Technology, 233
International Harvester, 80, 237
International Modest Art Museum, 181
Internet Explorer, 237, 476
Internet Travel Network, 221
Intuit, 431
Iomega Corporation, 670–71
Iona, 412
IPSCO, Inc., 375
Iridium Inc., 352–53
Iridium LLC, 210
ISS International Service System AS, 432
I-Trade, 107
ITT Corporation, 387
IVillage.com, 265, 474
Ivory Snow, 399
Ivory soap, 304, 314, 399, 420
Izod, 524

J. C. Whitney, 664
J.D. Powers, 37
J.I. Case, 237, 240
J. P. Morgan, 693
Jaguar, 230, 291, 696
Jane by Sassaby, 258
Japan Airlines (JAL), 201, 287
Japanese Deer Park, 301, 302
Java software, 242
JCB Teletruck, 639
JCPenney, 447, 503, 510, 521, 529, 659, 666
Jell-O, 248, 304, 310, 379, 413, 612
Jerusalem Global Ltd., 375–76
Jewel food stores, 480, 521, 522
Jiffy Lube, 523, 524
JLG Industries, 202
JNCO, 231
Joe Boxer, 556–57
Joe's Diner, 162
John Deere & Company, 47, 237, 239–40, 402, 408, 415, 446, 636–37
John Hancock Mutual Life Insurance Company, 143
Johnnie Walker, 372
Johnny Carson, 408
Johnson, S.C. *Vea* S.C. Johnson
Johnson Controls, 430
Johnson & Johnson, 43, 230, 231, 233–34, 245, 257, 276, 311, 333, 606, 638, 705
Johnson Products, 583
John Wanamaker, 456, 561
Junglee, 591
Jupiter Communications, 220, 410

Kaiser-Permanente, 437
Kao, 387
Kaplan Educational Centers, 243
Keebler, 223, 602
Kellogg Company, 151, 367, 408, 412, 480, 599
Kellogg's Corn Flakes, 412
Kellogg's Raisin Bran, 412
Kellogg's Rice Krispies, 412
Kelvinator, 416
Kenmore, 408, 412
KFC Corporation, 377, 394, 412, 413
Kia, 457
K-III Communications Corporation, 357
Kimberly-Clark, 100, 414, 430
Kinko's Copy Centers, 145
Kirk's, 399
KISS-FM, 275
Kitty Litter, 413
Kleenex, 413, 414
Kmart, 119, 231, 336, 503, 521, 531
Knorr's, 378
Knott's Berry Farm, 301, 302
KnowledgeBase Marketing Inc., 656
Knoxville News-Sentinel, 207
Kodak. *Vea* Eastman Kodak
Kodak Japan, 233
Komatsu, 223, 240
Kool-Aid, 312
Ko-operatieve Wijnbouwers Vereniging (KWV), 175
Korbel, 145
Kraft, 50, 258, 333, 383, 409, 410, 502, 599, 684, 687
Kroger Company, 266–67, 521
K2R, 340

L.L. Bean, Inc., 48–49, 227, 295, 368, 448, 503, 523, 652, 660
Landor Associates, 413
Land's End, 108, 368, 503, 523, 654, 659, 660
Lane Bryant, 525, 526
Lava, 399
Lavoris, 344
Lee, 503
L'Eggs, 162, 602
Lego Group, 23, 141, 334
Lemon Tea bottles, 291
Lenox, 299
Leo Burnett, 581
Lerner's, 525
Lever Brothers, 227, 567, 601
Levi Strauss & Company, 46, 165, 231, 260, 261, 292, 413, 502, 503, 509–10, 524
Lexus, 47–48, 278, 402, 499
Library of Congress, 589
LifeClock Corporation, 438
Lifequote.com, 220
Lifeshopper Web site, 670
The Limited Inc., 293, 408, 503, 521, 525, 531, 654
Lincoln, 403
Lincoln Blackwood, 638
Lincoln Electric, 207
Lion Country Safari, 301, 302
Listerine, 344, 557
Little Debbi, 243
Living Rubber, 480
Liz Claiborne, 503
Loblaw, 409
The Lockeroom, 497
Loehmann's, 521, 526
Loew's Cineplex Entertainment, 230
Logitech International, 245
London Times, 607
Looney Toon Toy Factory, 531
Lord & Taylor, 529
Lotus Development Corporation, 81, 83–84, 403, 593
Louis Sherry No Sugar Added Gorgonzola Cheese, 330
Lowe's, 507
Lufthansa, 81
Luvs, 399, 468
Lydia Pinkham's Vegetable Compound, 596

M.A.C. line, 258
McCann-Erickson Japan, 377
McCann-Erickson London, 169
McDonald's, 11, 23, 81, 148, 231, 232, 237, 276, 294, 295, 351, 366, 377, 380, 381, 394, 405, 433, 438, 440, 444, 446, 497, 506, 523, 524, 529, 531, 558, 579, 583, 606, 663, 664, 683
McDonnell Douglas, 43
McGraw-Hill, 628
McGraw-Hill Research, 127
Mach3, 380
MCI Communications Corporation, 108, 139, 560, 583, 591, 602
McKesson Corporation, 54, 535–36

McKinsey & Company, 41, 82, 83, 650
Macy's, 528, 531, 557, 660
Magic Mountain, 301, 302
Mail Boxes, Etc., 229, 385
Major League Baseball, 671
Malden Mills, 151
Mall of America, 528, 530
March of Dimes, 581
Marineland of the Pacific, 301
Market Intelligence Service Ltd., 329
Marks & Spencer, 23, 408, 532
Marlboro, 296, 380, 405
Marriott Corporation, 51, 227, 340, 376, 416, 434, 437, 440, 601
Marriott Courtyard, 55
Marriott Hotels, 23, 402, 403
Marriott Lodging, 621–22
Marriott Marquis, 416
Marriott's Vacation Club International, 108
Mars, 655
Marshall Field, 336
Mary Kay Cosmetics, 523, 656
Massachusetts General, 438
Massey-Ferguson, 237
Material ConneXion, 695
Matsushita, 220, 290, 308, 331, 387
Mattel Corporation, 136, 141, 260, 261, 415, 531
Max Clubs, 521
Mayo Clinic, 438
Maytag, 290, 458–59
MBNA, 47
Mead Johnson, 412
Medical EquipNet, 667–68
Meijer's, 522
Meineke Mufflers, 523
Mercedes-Benz, 141, 167, 237, 243, 266, 300, 397, 402, 404, 405, 457
Mercedes S-class, 431
Merck Corporation, 82, 146, 443–44, 659, 667, 690–91
Merrill Lynch, 407
Mesomorphosis.com, 258
Metrecal, 412
MetroHealth Systems, 113
Metropolitan Life, 583
Metropolitan Transit Authority (New York), 462
Michelin Tire Company, 232, 399, 417
Micron, 206
Microsoft Corporation, 42–43, 84, 231, 237, 242, 245, 309, 344, 345, 403, 412, 474, 476, 500, 607
Microsoft Internet Explorer, 345, 663
Microsoft network (MSN), 663
Microsoft Office, 474
Microwave Popcorn for the New Millennium, 223
Midas Muffler, 447
Midland Bank, 661
Midwest Express Airlines, 287
Might Morphin' Power Rangers, 606
Migros, 511
Mikasa, 521
Milenio, 143
Miles Inc., 580
MILLCOMM, 540
Millennium Broadway, 481
Millennium Catcher's Mask, 585
Millennium Chemicals, Inc., 541
Millennium Communications, Inc., 540
Millennium Consulting, 540
Millennium Date Compression Tool (MDCT), 206
Millennium Institute, 113, 114
Millennium's End, 705
Millennium Society, 470
Millennium Sports, 651
Millennium Team, 256
Millennium Vue, Inc., 206
Millennium Winter Sports Helmet, 586
Miller Beer, 244, 246, 482
Miller Brewing Company, 141, 242, 561
Miller Clear Beer, 330
Miller Lite Beer, 241, 585
Milliken & Company, 23, 46, 54, 151, 294
Millward Brown International, 596–97
Milton Bradley, 564
Mini, 593
Minnesota Mining and Manufacturing. *Vea* 3M Company
Minnetonka, 247
Minolta, 384
Minute-Maid, 243
Mister Donut, 379–80
Mita Corporation, 500
Mitsubishi, 223
Mitsukoshi, 520
Mobil, 334
Model T-Ford, 256
Molly McButter, 246
Monorail Computer Corporation, 468
Monsanto Company, 43, 302, 317, 381
Monster.com, 220
Montblanc pens, 291, 366
Montgomery Security, 101–2
Montgomery Ward, 231
Moody's, 637
Mossimo, 539
Motel Six, 395
Mothers Against Drunk Drivers (MADD), 154
Motoman Inc., 192
Moto Photo, 524
Motorola Automotive Electronics, 202
Motorola Corporation, 41, 57, 66, 207, 227, 231, 403, 417, 623, 694
Mountain Dew, 349
Mrs. Dash, 246
MTV, 381
Mudd, 231
Mueslix cereal, 270
Mustang, 265, 413, 557
Mutual of New York (MONY), 162
mySimon Web site, 669, 672

Nabisco Foods Company, 223, 330, 349, 414, 419, 602, 653
Namelab Inc., 413
Nathan's, 529
National, 299
National Association of Purchas-ing Managers (NAPM), 193
National Basketball Association, 147
National Black MBA Association, 272
National Cash Register Company, 381
National Fluid Milk Processor Education Program (MilkPEP), 175, 176
National Foundation for Women Business Owners, 272
National Gay Newspaper Guild, 143
National Safety Council, 268
National Semiconductor, 198, 200, 339, 468
National Trade Data Bank, 107
Nations Bank, 664
Nature Valley, 412
NatWest Markets, 206
Navigator Web browser, 345
Navistar, 504
NBA, 366–67, 380
NBC, 113
NEC, 66, 399, 468
Neiman Marcus, 103, 660
Nelson's Creek, 175
Nestlé, 267, 303, 366, 377, 405, 412, 480, 651
NetGrocer, 292, 411
NetNoir, 163
Netscape Communications Corporation, 237, 309, 344, 345, 409, 411, 476
Netscape Navigator, 663
New Millennium Designs, 706
New Product Showcase and Learning Center, 329, 330
Newsweek, 590, 713
New York Daily News, 207
New York Times, 664, 713
New Zealand Way, 628
NeXT desktop computer, 300
Nielsen Media Research, 105, 125, 605
Night Owl delivery service, 428
Nike Inc., 42, 175, 246, 296, 368, 380, 431, 497, 560, 583, 585, 713
Niketown, 412
Nikon Company, 396
9-Lives Cat Food, 609, 610
Nintendo, 243
Nissan, 36, 138, 223, 402, 582
Nokia Corporation, 23, 231, 379, 534
Nordic Track Cardiovascular Exerciser, 656
Nordstrom Inc., 23, 147, 434, 438, 521, 528
Northwest Airlines, 235
Northwestern Mutual Life, 295
Northwestern University, 399
Nova, 383
Novell, 43
NTN Entertainment Network, 306
Nutrasweet, 417
Nutriment, 412
Nynex, 585

Oakley Millwork, 448
Oberlin, 20
OcuClear, 579
Odd Lot Trading, 528
Ogilvy & Mather, 569
Oil of Olay, 399
Okidata Printers, 633
Okuma America Corporation, 448
Old Navy Clothing Company, 507
Oldsmobile, 266, 686
Old Spice, 418

Olean, 238
Olestra, 347
Olive Garden, 528
Olivetti, 377
Omaha Steaks, 412
Omron, 545
1-800-FLOWERS, 523
1-800-777-CLUB, Inc., 144
100 Percent Natural breakfast cereal, 350
Onsale, 456, 475
Opinion Research Corporation, 127
Oracle, 148
Orange Crush, 420
Oreo Little Fudgies, 330
Original Arizona Jeans Company, 503
Original Spin, 260
Origins, 26
Orvis Company, 295
Osborne, 307
Osco, 275, 522
Ostrichesonline.com, 258
Otis Elevator, 366
Outback Steakhouse, 528
Ovaltine, 310
Owens-Corning, 583
Owners.com, 220
Oxford Limited, 20
Oxydol, 399

Pace Picante sauce, 262
Packard Bell, 468
Paging Network Inc., 271
Pall Corporation, 631
Palm Computing, 222
Palm Pilot, 222
Pampers, 399, 411, 468
Pampers Parenting Institute, 411
Pan Am, 240
Panasonic, 91
Parent Soup, 265, 669
Paris Blues, 231
Parker Brothers, 306
Parker-Hannifin Corporation (PHC), 102, 507
Park Hyatt, 416
Patagonia, 660
PBS, 691
PC-Cillin, 431
Peapod, 10, 292, 307
Pentium computer chip, 607
Pentium II, 417
Pentium II Xeon, 476
Pepsi, 299, 416, 472, 583
PepsiCo, 220, 223, 232, 240, 242, 248, 278, 300, 311, 330, 349, 471, 558
Pepsid, 581
Perdue Chicken Farms, 23, 25, 298
Perrier, 297, 405, 412
Personal Pair, 260
Personify, 474
Pete's Wicked Ale, 246
Petsmart, 522
Pez, 475
Pfizer, 150, 163, 295, 443–44
Pharmacia & Upjohn, 583
Phelps Dodge, 194
Philip Morris, 236, 561
Philips Electronics, 5, 18, 81, 91, 367, 377, 387, 466
Phoenix University, 445
Picture Network International, 445
Pier One Imports, 531
Pierre Cardin, 408
Pillsbury Corporation, 296, 366, 405, 415, 582, 590
Pine-Sol, 598
Pioneer HiBred, 203
Pitney Bowes Inc., 314–15
Pizza Hut, 53, 351, 443, 523, 594
Pizza Inn, 509
Planet Hollywood, 4, 528
Plank Road Brewery, 246
Planter Lifesavers Company, 419
Plastic Products, 481
Pointcast, 669
Polaroid cameras, 588
Polaroid Corporation, 41, 499, 539
Polarvision, 298
Pontiac, 262, 686
Popov, 482
Popsicle, 413
Pop-Tarts, 367
Porsche, 53, 66, 274, 299
Porsche 944, 290
Portland State University, 20
Post division of Kraft, 684
Post-it notes, 332
Potato Board, 610
Pottery Barn, 523
PowerBook, 345
Praxair, Inc., 50, 280, 385
Premier, 329
Premium hams, 412
Presario, 293, 413
President's Choice, 409
Previewtravel.com, 220
Price-Costco, 513, 521
Priceline, 475, 670
PriceScan, 456, 475
Princeton Review, 243
Princeton University, 20
Priority Mail, 434
Procter & Gamble (P&G), 2, 23, 38, 103, 149, 227, 231, 238–39, 288, 297, 298, 314, 318, 347, 349, 367, 377, 381, 386, 387, 399, 407–8, 410, 411, 416, 419, 448, 468, 502, 506, 567, 583, 591, 601, 609, 624, 627
Prodigy, 663, 666
Progressive Corporation, 258, 438, 460
Protein Polymer Technologies, Inc., 82
Proton, 81
Prudential Corporation, 430, 627
Public Register's Annual Report Service, 107
Puffs, 399, 413
Pulsar, 412, 416
Pyramid Ale, 246
Pyramid Medical Inc., 668
Pyrca, 522

Quaker Oats, 350, 381, 406–7, 431, 560, 583, 601, 653, 684
Quantel ClipBox, 582
Quasar division, 290
QuickenMortgage, 431
Quince, 257
Quote.com, 107
QVC, 523

R.J. Reynolds Tobacco Company (RJR), 236, 276, 307, 329
R. L. Polk, 636
Radford Community Hospital, 435–36
RadioShack, 515
Rainforest Café, 528
Ralcorp Holding Inc., 244–45
Raleigh Bicycles, 661
Ralph Lauren, 503, 510, 521
Ralston Purina, 407, 653
Ramada, 257, 506
Range Rover, 266
Rapp's Big & Tall Stores, 268
Rayovac, 583
Raytheon Corporation, 149
RCA Corporation, 81, 328
RC Cola, 299
Reader's Digest, 591, 671
Red Dog, 246, 482
Red Lobster, 528
Reebok, 366, 368
REI, 10
Relska, 482
Renault, 14
Rent-a-Wreck, 247
Research, Inc., 170
Residence Inn, 416
Revlon, 230
Reynolds. *Vea* R.J. Reynolds Tobacco Company (RJR)
Rice Chex, 411–12
Richard Simmons Dijon Vinaigrette Salad Spray, 330
Rite Aid Corporation, 258, 294, 535
Ritz Carlton, 57, 303, 395, 396
Ritz crackers, 397
Roadmaster, 687
Robert Mondavi Corporation, 201
Rochas, 183
Rockwell, 211
Rogaine, 583
Rolex, 244, 556
Rollerblade, 271
Rolls-Royce, 415, 457, 556
Ross controls, 261
Ross/Flex, 261
Rowntree (U.K.), 405
Royal Caribbean, 655
Royal Doulton, 299
Royal Dutch/Shell Group, 44
Royat chocolate, 56
Rubbermaid Commercial Products Inc., 66
Rubbermaid Corporation, 138, 297
Rural Connections, 540
Rust-Oleum, 502
Ryder Integrated Logistics, Inc., 537, 538

S.C. Johnson, 367, 419
S.C. Johnson Wax, 202
Saatchi & Saatchi, 569
Sabre tractors, 402
Safeguard, 399
Safeway Stores Inc., 409, 413, 443–44, 521
Sainsbury, 408
Sainsbury Cola, 408
St. Jude Medical, 66
Saks Fifth Avenue, 526, 531, 652, 659
SAMI/Burke, 105
Sam's Clubs, 521
Samsonite, 658
Samsung, 82, 404
San Diego Medical Center, 444–45
San Diego Zoo, 41
Sara Lee Branded Apparel, 541
Sara Lee Corporation, 67, 162, 431, 541

Sara Lee Intimates, 507
SAS, 81
Saturn Car Company, 36–37, 53, 138, 411, 448, 469, 529
Sav-on Drug Stores, 275
Schering-Plough, 230, 579
Schlitz, 290
Scope, 344
Scotch Brite Never Scratch, 335–36
Scotch Tape, 413
Scotland the Brand, 628
ScrubaDub Auto Wash, 448
Searle Corporation, 417
Sears, Roebuck & Company, 46, 51, 136, 142, 231, 247, 300, 312, 336, 403, 408, 412, 447, 480, 503, 506, 510, 521, 528, 531, 543, 564, 602
Sears Credit, 543
Secret deodorant, 419
Sega/Genesis, 243
Sega Sports, 265
Seiko, 235, 412, 416
Seiko Lasalle, 416
Sensor, 380
7-Eleven, 521, 523, 524
7-Up Company, 299, 418, 561
Shake n' Bake, 270
Shakey's, 351
The Sharper Image, 369, 526, 652
Shaw Industries, 345
Shearson-Lehman, 492
Shell Oil Company, 10, 227, 366, 693
Shelly Taylor and Associates, 667
Sherwin-Williams, 506
ShopperTrak, 531
Shops at Somerset Square, 137
Shouldice Hospital, 444
Siebel Systems, 102
Siemens, 81, 82, 388, 431
Siemens Financial Services, 431
Sierra Club, 147
Silver Tab, 165
Simmons Market Research, 143
Simplex Knowledge, 137
Simul-Shop, 338
Sindlinger and Company, 126
Singapore Airlines, 287, 295
Singer Company, 145, 492
Skin-So-Soft Moisturizing Suncare Plus, 183
Sky Is The Ltd., 160
Slates, 503
Sloane-Kettering, 438
Smart Shoppers Club, 295
Smirnoff, 304, 404, 482
Smith Kline Beecham, 276, 300
Smucker's premium ketchup, 330
Snakelight, 292
Snapple Beverage Corporation, 406–7
Snickers, 558
Softsoap, 418
Solar Office, 584
Sonic, 90
Sony Corporation, 18, 21–22, 23, 66, 81, 91, 220, 286, 308, 402, 404, 405, 412, 431, 599
Sony Gallery, 431
Sony Pictures Entertainment, 350–51
Sony Value Line, 402
Sony Walkman, 447
SOS, 335
Southwest Airlines, 80, 287, 444
Southwestern Bell, 271
Southwestern Company of Nashville, 523
Sovintel, 82
Sperry, 308
Spic and Span, 413
Spiegel, 270, 659, 660
Spin-Grip Outsole, 329, 590
Sports Illustrated for Kids, 166
Sports Superstore Online, 651
Spring Corporation, 144
Sprint, 81, 671
Sprint Healthcare, 113
SprocketWorks, 434
SRI Consulting, 170
SRI International, 169
S&S Cycle, 245
Stainmaster, 417
Standard & Poor's, 637
Staples, 475, 522, 530, 583
Star Alliance, 81
Starbucks coffee, 291
Starbucks Coffee Company, 234, 402, 529, 532
Starch, 595
Star-Kist Foods, 609, 610
Static Guard, 246
Steelcase, Inc., 300
Steihl Company, 507
Steiner Optical, 259
Stetson, 403
Stillwater Technologies, 192
StockObjects, 428
Stouffer, 405
Strategic Planning Institute, 236, 246, 289, 446
Streamline Inc., 10, 292, 655
Stroh Brewery, 246
Studio Stores, 531
Suave shampoo, 242, 270
Subaru, 446
Subway, 523
Sultana, 412
Summitt 1100's, 399
Sumstar, 377
Sunglass Hut, 521
Sunkist, 413, 420
Sun Microsystems Inc., 242, 412
Supercuts, 479
Super 8, 406
Supervalu, 538
Sure deodorant, 419
Surf, 227, 601
Survey Research Center of the University of Michigan, 126
Swatch, 53, 297, 460
Swift and Company, 381, 412
Swissair, 440

T.G.I. Friday's, 528
T.J. Maxx, 521, 529
Taco Bell, 55, 350, 580
Tagamet, 460
Takashimaya, 520
Taligent, 417
Tall Men, 521
Tampax, 411
Tandem Computers, 294, 628
Tang, 367
Target Stores, 119, 541
Tasteeos, 245
Taster's Choice, 602
Tattered Covered bookstores, 532
TBWA Chiat/Day, 165
Tecnol Medical Products, 245
Teddy Grahams, 349
Teenage Mutant Ninja Turtles, 606
Telepizza S.A., 53
Tercel, 278
Tesco, 108, 408, 542
Tetra Food, 259
Tetra Pak, 419
Texas Instruments (TI), 17, 43, 57, 79, 139, 225, 235, 308, 328, 402, 458, 463, 631
Thai Airways, 81
Thomas, 107
Thomas Cook, 382
3M Company, 42, 48, 66, 81, 148, 244, 245, 297, 331–32, 333, 334, 335, 447, 686, 709
3M Ideaboard IB, 580
Three Musketeers, 299
Thunderbird, 466, 560
Tiazzi, 234
Tide, 399, 413, 468
Tiffany & Co., 300, 456, 521, 621, 660
Time magazine, 692
Time Warner, 8, 226
Timex, 416, 496
Tim Hortons, 524
Timken Corporation, 502
Toaster Eggs, 330
Tommy Hilfiger, 141, 231, 503
Tom's of Maine, 248, 422
Topsy Tail, 41–42
Toro, 598
Toro Snow Insurance, 598
Toshiba, 366
Total Systems Services (TSYS), 543
Tower Records, 523
Toyota Motor Company, 14, 23, 120, 183, 223, 240, 262, 278, 336, 381, 402, 404, 499, 560, 561
Toyota Utility Vehicle, 381
Toys 'R' Us, 369, 529, 530, 531
Trade/Exporting/business:Stat-USA, 107
Trading Process Network (TPN), 667
Travelocity, 220, 445, 671
Trend Micro, 431
Trivial Pursuit, 306
Trix, 417
Trolleyman Pub, 532
Tropicana, 242–43
Trouble & Attitude, 589
True Story magazine, 270
True Value Hardware, 523
TRW Corporation, 636
Tully's Coffee, 234
Tupperware, 492, 523, 656
Turner Broadcasting System, 298
Ty, Inc., 166, 306
Tyco Toys Inc., 369–71
Tylenol, 606

Uncle Ben's, 196
Uncola, 299
UnderWater World, 528
Unilever Corporation, 270, 377, 387, 410, 411, 591
Uninhibited, 296
Union Trust Bank, 444
UNITE, 713
United Airlines, 81, 220, 402, 412, 672

United Colors of Benetton, 412
United Express, 402
United Jersey Bank, 299
United Nations, 107
United Parcel Service (UPS), 55, 295, 297, 434, 441, 584, 650
U.S. Agricultural Extension Service, 620
U.S. Business Advisor, 107
U.S. Environmental Protection Agency, 183, 229
U.S. Federal Government Gateway for Year 2000 Information Directories, 268
U.S. Federal Trade Commission, 473, 524, 671, 673
U.S. Geological Survey, 229
U.S. Postal Service, 434, 657
U.S. Small Business Administration, 271
U.S. Steel, 14, 687
U.S. Time Company, 496
Universal Matchbox Group Ltd., 369–70
University Games, 374
University of Florida at Gainseville, 20
UPS. *Vea* United Parcel Service (UPS)
Uptown cigarettes, 276
Urban Sports Network, 163
USA Today, 506, 507, 651, 689, 690, 691
U S West, 654–55

Valley View Center Mall, 295
Vanity Fair, 502
Varig, 81
Venture, 166
VF Corporation, 503
Victoria's Secret, 475, 525, 527, 660
Victor Talking Machine Company, 336
Vigoro, 412
Viking Office Products, 660
Virgin Atlantic Airways, 2, 287, 412, 443, 557
Virgin Cola, 287, 416
Virgin Group, 287, 416
Virginia Slims, 265
Virgin Megastores, 287
Virtual Growth, Inc., 428
Virtual Lightbox, 445
Virtual Vineyards, 10, 666
Virus Hospital, 431
Visa International, 81, 369
Visine, 579
Vitro, 82
Vlasic Foods International, 311–12
Vogue, 590
Volkswagen, 14–15, 53, 141, 274, 372, 446
Volvo, 8, 298, 300, 417, 457, 537

W.R. Grace, 659
W.W. Grainger, Inc., 536, 631, 659
Waldenbooks, 653
Wall Street Journal, 265, 607
Wal-Mart, 23, 42, 45, 101, 119, 231, 235–36, 239, 258, 271, 312, 336, 382, 401, 469, 503, 507, 510, 521, 522, 525, 529, 531, 624, 653
Wal-Mart Neighborhood Market, 525
Walt Disney Company, 23, 81, 147, 295, 405, 440, 651, 652
Walt Disney World, 4
Warner Brothers, 531
Warner-Lambert, 569
Warranty Gold, 664
Washington Post, 713
Web TV, 18
Weight Watchers, 413, 583
Wellman, 151
Wendy's, 394, 524, 560
Wendy's International, 524
Wertkauf, 382
Wesleyan, 20
Westinghouse Corporation, 43, 333, 416
Westin Stamford, 298
WFYI-TV (Indianapolis), 656–57
Wharton Econometric, 126
Whirlpool Corporation, 38, 152, 160, 377, 408
White, 416
White House Apparel Industry Partnership, 713
Whole Foods Market, 153
William Wrigley Jr. Company, 406, 490
Wilson, 583
Windows 95, 607
Windows NT, 476
Wine Growers of California, 608
Winter Market, 151
Wisk, 227
Wolfschmidt, 482
Wolverine World, 310, 415, 554
Woolworth, F.W., 456
Word, 589
WordPerfect, 43
Working Assets, 712–13
World Future Society, 708
Worldwide Internet Solutions Network Inc. (WIZ-net), 204–5
WOW!, 238
WQHT-FM, 275
Wrangler, 46, 503
Wrigley's. *Vea* William Wrigley Jr. Company

Xerox Business Services, 430
Xerox Corporation, 22, 36, 43, 57, 81, 205, 227, 231, 241, 307, 336, 413, 430, 540, 621, 624, 644, 688
  Customer Operations Group, 41
Xerox Learning Systems, 430

Yahoo!, 148, 309, 344, 411, 664, 667, 668, 669, 670
Yale University, 20, 223
Yankelovich Monitor, 154
Yaohan, 532
Yoplait, 417
Yosemite National Park, 6
Young & Partners, Inc., 337
Young & Rubicam, 569
Yoyodyne Inc., 591, 671
Y2KLinks.com, 445

Zantac, 460, 581
Zanussi, 416
Zap mail, 328
ZDNet, 445
Zest, 399
Zip City Brewing, 532
Zippo, 422
Zoo-Doo Compost Company, 477
Zovirax, 466

ÍNDICE DE MATERIAS

20-80, regla, 54
99 vidas, tendencia a llevar, 139
Abasto de personal, 83
Abigarramiento, 580, 598, 671
Acarreo, 592
Acción antimonopolios, 237
Acción correctiva, análisis de rentabilidad de marketing y, 701
Acciones de Internet, 10
Aceleración, efecto de, 193
Aceptabilidad de marca, 405
Acorazarse, tendencia a, 138
Acrecentamiento de mercado, método de, 123
Actitud, segmentación por, 269-70
Actitudes
  comportamiento de compra y, 174-75
  de otros, 182
Actividades
  de apoyo en la cadena de valor, 45
  primarias de la cadena de valor, 44-45
Activos, recambio de, 700
Actualizadores, 169
Acuerdo General de Aranceles y Comercio (GATT), 382
Acuerdo, zona de, 639
Adaptación
  de la comunicación, 370, 383
  de producto, 370, 379-81
  dual, 383
  estandarización global y, 380-81
  evaluación de alternativas de canal para, 498-99
Adaptadores, 245
ADCAD, 116
Administración
  de la calidad total (TQM), 56-58, 537
  de la labor de marketing, 87-88
  del abasto, 5, 203
  por objetivos, 79, 696
Adolescentes,
  mercado de, 154
  poder de compra de, 166
Adopción
  del consumidor, proceso de, 354-57
  etapa de, 355

Adoptadores tempranos, 355, 356
Adquisición, orientación a la, 202
ADVISOR, 566
Aerolíneas, diferenciación en la industria de las, 287
Afroestadounidenses, marketing a, 162-63
Agencia/agentes del fabricante, 496,534
Agente(s), 490, 533-34
de compra, 534
de configuración, programa de, 193
de exportación basados en el país de origen, 374
de venta, 534
Agrado en el modelo de jerarquía de efectos, 555
Aguantar (o resistir), estrategia de, 70
Ahorros, 147
AIDA, modelo, 556, 637
Ajuste estratégico, 82
Alcance(s), 586-87
de aplicaciones y productos, 66
de la industria, 66
de productos y aplicaciones, 66
geográfico, 67
vertical, 66
competitivos, 66-67
Alejandría, Egipto, 45
Alemania, 200, 259
Alianzas, 27, 81, 82
de marketing, 81
de productos, 81
de servicio, 81
estratégicas, 81, 82, 524
logísticas, 81
promocionales, 81
Alta gerencia, 336, 440
Alta sociedad (categoría del ciberespacio), 170
Altruistas (segmento de valores), 267
Ambiente, 296, 527-28, 561
de una tienda, 527-28
Ambigüedad de estímulo, 557
Amenaza ambiental, 77
Amenazas para las utilidades, 218-19
Ampliación de mercado, 235
Análisis
conjunto, 117, 205, 339-40, 341
de clientes perdidos, 38
de discriminantes, 117
de entorno externo, 76-77
de equilibrio, 343
de fabricantes proveedores, 206
de factores, 117
de fuerzas y debilidades, 78-79, 92
análisis de entorno interno, 78-79
de los competidores, 224-26
de gastos en marketing *versus* ventas, 699
de imágenes, 552-54
de importancia-desempeño, 441, 442
de negocios, 341-43
de participación de mercado, 697-99
de problemas, 89, 92-93
de puntuaciones basado en el mercado, 700-1
de rentabilidad cliente-producto, 55-56
de rentabilidad de marketing, 88, 701-3
de valor de producto (PVA), 204
de valor para el cliente, 229-30
de ventas, 697
de ventas anteriores, 128
del entorno interno, 78-79
econométrico, 128
(etapa de la segmentación de mercados), 262
financiero, 699-700
Analogías deportivas de la organización de marketing, 681
Anclaje, 138
Anchura de la mezcla de productos, 399
Ansiedad por el milenio, 41
Anuncios
de identidad corporativa, 5
desplegados, 565, 667, 668, 670
difundidos al aire, 595
impresos, 595
Apalancamiento financiero, 700
Aplanamiento, 680
Aportación
complementaria, 342, 343
descontada, 342, 343
Apoyo
a productos, administración de, 446-49
técnico, personal de, 630
Aprendizaje, 210
comportamiento de compra y, 173-74
Aprobadores, 196
Aptitud
alcance de la, 66
central, 42
del personal, 295
Aranceles, 370, 384
Arbitraje, 512-13
Área(s)
(cúmulo), muestra de, 112
de mercado, especialistas en, 683
de mercado, potencial de, 122-25
de influencia dominante (ADI), 593
de marketing designadas (DMA), 593
Arrendamiento a largo plazo, 194
Arthur D. Little, modelo, 73
Artículo, 396
Aseguramiento, calidad de servicio y, 440
Asesor de confianza, concepto de, 206
Asesoría, 606
de negocios, servicios de, 398
Asignación geográfica de la publicidad, 593-94
Asistentes de ventas, 630
Asociación(es)
como fuente de datos, 106
con proveedores, 680
de palabras, 111
del ramo, 125, 512
Aspectos legales de los canales de marketing, 513
Aspiraciones, grupos con, 165
Ataque
estrategias de, 241-44
frontal, 241-42
por flanco, 242
Atención
intensificada, 179
selectiva, 173, 551
Atracción de clientes, 22
Atractivo
de las utilidades, fuerzas que determinan el, 218-19
de un mercado, 71-72
de una oportunidad de marketing, 76-77
Atributos
competencia por, 319-20
jerarquía de, 262-63
marca, 404
posicionamiento por, 302
Auditoría
de estrategia de marketing, 710
de marketing, 88, 708-9, 710-11
de organización de marketing, 710-11
de productividad de marketing, 711
de sistemas de marketing, 711
de tienda, 348
de ventas, 125
funcional, 708, 711
para evaluar departamentos impulsados por el cliente, 693, 694
Aumento
continuo de precios, 384
de precio, iniciación de, 478-80
Autoauditorías, 708-9
Autoconcepto
comportamiento de compra y, 170-71
de otros, 170
ideal, 170
real, 170
Autogratificación, 152
Automatización
de la fuerza de ventas (SFA), *software* de, 101
de las ventas, tecnología de, 628, 630-31
Automóviles
usados, negocio de, 510
metamercado de, 9
Autoselección, 520
Autoservicio, 418, 520
Avances tecnológicos, 2
Aventura fantasiosa, tendencia a la, 138
Ayuda en línea para la exportación, 375

Baby boomers, 141
Baby boomlet (1977-1994), 141
Baja de edad, tendencia, 138
Banca electrónica, 373, 550, 557
Banco en casa, 661
Bancos/banca, 55, 373, 550, 557, 661
Barreras
comerciales, 370
de salida, 218, 223
para el cambio, 49
para la movilidad, 223
para la salida y el ingreso, 218, 223
Base(s)
de conocimientos de preguntas frecuentes (FAQ), 290
de Datos de Prácticas Óptimas Globales, 227
de datos, marketing por, 106, 652-56

de datos de clientes, 28, 106-7, 652-56
BATNA (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado), 640
Beneficio(s), 11, 404, 626
central, 394-95
final, efecto de, 459
financieros del marketing de relación, 51-53
sociales del marketing de relación, 53-54
posicionamiento por, 302
segmentación por, 267-68
Bien tangible puro, 429
Bienes, 3. *Vea también* Producto(s)
de compras, 397
heterogéneos, 397
homogéneos, 397
de conveniencia, 397
de especialidad, 397
de impulso, 397
duraderos, 396
no buscados, 397
para consumidor, clasificación de, 397
para consumidor, marketing de, ventas personales en, 566-67
tangibles, 429, 440
Bienes/servicios híbridos, 429
Biotecnología, 317
Boca en boca, puntaje de recomendación de, 38
Bodegas
automatizadas, 541
de almacenamiento, 541
de datos, 108, 261, 654
de distribución, 541
uso de, 532, 541
Boston Consulting Group, modelo de matriz de participación en el crecimiento, 68-70
Boston, Massachusetts, 109
BRANDAID, 116
Brecha
de planeación estratégica, 73-75
de valor, 37
Brujos, 170
Buenos competidores, 230
Buscadores, 153
de diversión (segmento de valores), 267
Búsqueda
de información, 179-80
de proveedores, 204-5
de variedad, comportamiento de compra de, 177 178
Cabildeo, 606
Cadena(s)
de abasto, 13-14, 45-46
gestión de la, 537
de demanda, 537
de tiendas corporativas, 523
de valor, 44-45
voluntaria, 523
voluntarias patrocinadas por mayoristas, 506
Caducidad de los servicios, 432-34
Cálculo diferencial, 117
Calentamiento global, 289
Calidad, 57
administración de la calidad total, 56-58, 537
comunicación de, 302-3
de cumplimiento de, 57, 290
de desempeño de, 57, 289-90
de servicio, 438-44
modelo de la, 439
del público, 590
editorial, 590
estrategias calidad-precio, 457-58
Calificación
de desempeño de clientes, 700
de prospectos, 636-37
directa, método de, 594
monádica, método de, 346
CALLPLAN, 116
Cambiadores, 269
Cambio(s)
de escala multidimensional, 117
de marca, publicidad y, 597
del enfoque departamental al enfoque en el resultado de los procesos, 694
sociales, 229
Camión aéreo, 543
Campbell Qualified Supplier Program, 205
Canal de cero niveles, 492
Canal
de dos niveles, 492
de entrega, 491
de marketing convencional, 505
de marketing directo, 492
de servicio, 491
de tres niveles, 492
de un nivel, 492
de ventas, 491
integral, concepto de marketing internacional, 386
lazos de, 42
Canales. *Vea también* Canales de marketing
comerciales, 13
para comercio electrónico, 663
como socios, 28
de compras en casa, 662
de comunicación, 13, 559-61
no personales, 561
de distribución. *Vea* Canales de marketing
dentro de países extranjeros, 386
dentro del país, 386
de venta, 13
diferenciación de, 295-96
entre naciones, 385-86
estado de pérdidas y ganancias para cada tipo de, 702-3
expertos, 560
gastos funcionales y venta a través de, 702
para marketing directo, 656-62
partidarios, 560
preferencias de, 273
retroactivos, 493
sociales, 560
Canales de marketing, 13, 489-518
decisiones de administración de, 499-505
capacitación, 499-500
evaluación, 502
modificación de arreglos de canal, 503-5
motivación, 500-502
selección, 499
decisiones de diseño de, 494-99
definición de, 490
dinámica de, 505-13
aspectos legales y éticos de los, 513
conflicto de, cooperación y competencia, 502, 509-13
sistemas de marketing horizontales, 507
sistemas de marketing multicanal, 507-9
sistemas de marketing verticales, 505-7
en el sector de servicio, 493-94
en las ventas al detalle, 531
funciones y flujos, 491-92
industriales, 493
marketing internacional y, 385-86
niveles de, 492-93
para consumidores, 493
ventajas de los, 490-91
Cantidad óptima de pedido, 542, 547*n*31
Cantidad, decisión de, 182
Capacidad(es)
de planta en exceso, 478
distintivas, 42
programas para crear, 500
Capacitación
de clientes, 294
de la fuerza de ventas, 627-28, 636
de miembros del canal, 499-500
interna de marketing, programas de, 694
Capital
artículos de, 398
escasez de, 329
social
de clientes, 406
de marca, 405-7, 579
Capitán de canal, 505
Característica(s)
diferenciación de, 289
opcional, fijación de precios por, 477
personales, segmentación del mercado de negocios por, 272
ventajas, beneficios y valor (FABV), enfoque de, 637
CareNet, 51
Carga de trabajo, enfoque para determinar el tamaño de la fuerza de ventas, 625
Caries dentales, 44
Carnada
con cambio, publicidad de, 585
con pérdidas, fijación de precios de, 473
Carta de ventas, 658
Cartera(s)
de marcas, 405
modelos de, 68-73
pruebas de, 594
Cashmere y Country Club, segmento de, 270
Castas, sistema de, 161
Catálogo, marketing por, 659-61
Categoría(s)
administración de, 686-87
concepto de, 337-38
de producto, posicionamiento por, 302

de productos, ciclos de vida de las, 304
equipos de, 687
Caucho, 397
Causas, marketing relacionado con, 26, 608
Cazadores de gangas, 273
CD-ROM virtual para cirujanos, 331
CD-ROMs, adopción de, 355
Celebridades, marketing de, 4
Células de mercado, 654
Censo económico, datos de, 123
Centro(s)
comerciales, 529
comunitarios, 529
lineales, 529
regionales, 529
de compras, 196-97, 207
de información de marketing, 103
de llamadas, 52
Cepillo de dientes, invención del, 195
Cero defectos, 85
Cero tiempo
de compra, 85
de mejoramiento de producto, 85
de preparación, 85
de retroalimentación de clientes, 85
Cerveza, industria de la, 246
Chunnel, 14
Cibertiendas, 10
Ciclo
competitivo, etapas del, 308-9
de pedido a pago, 101
de pedido-facturación, 45, 540-41
operativo negativo, 10
reciclaje, patrón, 305
Ciclo de vida
de las ventas al detalle, 520
de los productos (PLC), 303-16
canales de marketing y, 503-4
concepto de, 303-6
crítica del, 315
etapa de crecimiento, 304, 309-10, 316, 503, 568
etapa de decadencia, 304, 313-15, 316, 504, 568
etapa de introducción, 304, 306-9, 316, 503, 568
etapa de madurez, 304, 310-13, 316, 504, 568
herramientas de promoción y, 567-68
más corto, fracaso de producto nuevo y, 331
presupuesto de publicidad y, 580
total de ventas estimadas a lo largo del, 341-42
familiar, 167, 168
psicológico, etapas del, 167
Cierre de una venta, 638
Cine, costo del marketing en el negocio del, 350-51
Cirugía con robots, 124, 208
Cirujanos, CD-ROM virtual para, 331
Clanes, tendencia a formar, 138
Clase
alta
inferior, 164
superior, 164
baja
inferior, 164
superior, 164
de producto, 396
media, 164
superior, 164
social, 161-63
segmentación por, 266
trabajadora, 164
Clasificación de bienes industriales, 397-98
Clasificación Industrial Estándar (SIC), sistema, 123-24
Cláusulas de subida, 479
Clic a través, tasa de, 668, 670
Cliente(s)
adquisición y retención de, 45, 46, 47-49
cambios en los, 26
educación de los mejores, 561
permanentes, 50
por comité, ventas a, 658, 659
proceso de desarrollo de, 50
que repiten, 50
reacciones ante cambios de precios, 480
recambio de, 47
valor de por vida de los, 27
valor económico para los (EVC), 483
Clima político, informes de evaluación de, 370
Clonadores, 244-45
Club(s)
de bodega, 521
de mayoreo, 521
exclusivo, estrategia de, 299
programas de pertencia a, 52-53
Coacción, poder de, 501
Cobertura
en frío, 636
total de mercado, 275
Codificación, 550, 551
Cohortes, 266
Colaboración, herramientas de, 445
Colaboraciones para fijar precios, 81
Color, mensaje y, 559
Colusión para fijar precios, 471
Combinación de estimaciones individuales, 127
Comercialización, 350-54
Comerciantes
de productos para negocios, 125
por comisión, 534
Comercio
a cambio, 471-72
electrónico, 10, 27, 200, 445, 663-72. *Vea también* Internet
canales de, 663
consumidor en línea, 663-65
crecimiento del, 650-51
fijación de precios discriminatoria y, 474-76
global, 368-69
intermediarios y, 220-22
marketing en línea, 665-72
negocio a negocio, 667-68, 669
problemas de seguridad en el, 201, 671
global, 259
Comisión, 626
pura, planes de, 626
Comité
de acción política (PAC), 152
de ideas, 336
de MIS interno, 102
de nuevo producto, 333
de revisión de producto, 313
el cliente como, 658, 659
Comodidad de espacio, 494
Comparación
difícil, efecto de, 459
por parejas, método de, 346
Compatibilidad de innovación, 357
Compensación, 471
a cambio, 472
de la fuerza de ventas, 624-26
fija, 626
trato de, 471
variable, 626
Competencia, 14-15, 217-54
adaptación de precios con base en la, 460
análisis de, 224-28
atributo de, 319-20
basada en capacidades, 79
concepto de marketing y, 24
concepto de mercado de la, 223-24
de canales de marketing, 509-13
de forma, 14-15
de industrias, 14, 222-23
de producto básico, 309
desposicionamiento o reposicionamiento, 181, 299
diferenciación en la industria de las aerolíneas y, 287
en la industria, 14, 222-23
en las ventas al detalle, 506-7, 530
entre redes de marketing, 13
estrategias contra la, 231-47
forma de, 14-15
generación de ideas por la, 336
genérica, 15
identificación de la, 220-24
líder del mercado, 231-38
marca de la, 14, 27
monopolista, 222
ocupante de nicho de mercado, 231, 245-47, 248
orientación de clientes y, 247-49
por Internet, 220-22
presupuesto de publicidad y, 580
pura, 222
retador del mercado, 231, 240-44, 248
seguidor del mercado, 231, 244-45
sistema de información estratégica competitiva, 219, 228-30
Competidor(es). *Vea también* Competencia
análisis de costos, precios y ofertas de los, 465
cambios de precios y, 481-82
cercanos, 230
clases de, 230
débiles y fuertes, 230
distantes, 230
estocástico, 227-28
malos, 230
posicionamiento de, 302
rezagado, 226

selectivo, 226-27
tigre, 227
Complejidad de la innovación, 356
Complementadores (papel en el sistema de canal), 509
Complemento(s), 472, 602
de gastos, 626
de publicidad, 602
para exhibición, 602
promocionales, 472
Completar relatos, 111
Comportamiento de los consumidores, 160-89
de compra, 177-78
complejo, 177
de consumidores, 177-78
de negocios, 197-201
factores culturales del, 161-63
factores personales del, 167-71
factores psicológicos del, 171-76
factores sociales del, 163-67
habitual, 177-78, 592
tipos de, 177-78, 592
modelo de, 160-61
posterior a la compra, 182-84
proceso de decisión de compra, 176-84
Compra adelantada, 602
Comprador(es), 196. *Vea también* Comportamiento de compra; Consumidor(es); Segmentación de mercado
concentrados geográficamente, 193
de relaciones, 273
de tecnología, 170
desarrollo profesional de, 199
intensivos, 115
misteriosos, 38, 102
poder de regateo de los, 219
por transacción, 273
programados, 273
recambio de, 592
sondeo de intenciones de los, 126-27
Compras
centralizadas, 198
de negocios, 194-95
compra de sistemas, 195-96
de organizaciones, 192. *Vea también* Mercados de negocios
decisión de compra del consumidor, 181-82
descentralizadas, de artículos de bajo costo, 198-99
directas, 194
en el modelo de jerarquía de efectos, 556
fantasmas, 38
papeles que abarcan varias funciones en, 198
por Internet, 199, 200-201. *Vea también* Comercio electrónico
profesionales, 193. *Vea también* Comprador(es)
Compras/adquisiciones de negocios, proceso de, 201-8. *Vea también* Decisión de compra del consumidor, proceso de
búsqueda de proveedores, 204-5
especificación de pedido rutinario, 208
especificación de productos, 204
etapa de descripción de necesidades generales, 204
etapa de reconocimiento del problema, 203-4
reseña de desempeño, 208
selección de proveedores, 205-8
solicitud de propuestas, 205
Compraventa de sistemas, 195-96
Compresión de respuesta, 652
Comunicabilidad de la innovación, 356
Comunicación(es), 549-75
adaptación de, 370, 383
canales de, 13, 559-61
corporativas, 606
de la estrategia de posicionamiento, 302-3
de marketing integradas (IMC), 28, 568-71
eficaz, desarrollo de, 552-63
canales de comunicación, 13, 559-61
diseño del mensaje, 556-59
objetivos, 554-56
presupuesto de, 561-63, 564
público meta, 552-54
elementos en que se basa la, 550-51
integradas de marketing (IMC), 28, 568-71
mezcla de comunicaciones de marketing, 550, 551, 563-70
factores para establecer la, 566-68
herramientas de promoción, 564-65, 566
personal, canales de, 560-61
por parte del personal, 295
proceso de, 550-52
Comunidades
de marca, 53
de Web, 668-69
Concederse pequeñas indulgencias, tendencia a, 139
Concentración
de la publicidad, 593
en un solo segmento, 274
Concepto
de competencia en el mercado, 223-24
desarrollo de, 337-38
estratégico de calidad de servicio, 440
prueba de, 338-39
Concesionarios, 127, 512, 607
Conciencia
conjunto de, 179-80
de marca, 405, 412
de sustituto, efecto de, 459
del público, 586-87
en el modelo de jerarquía de efectos, 555
(etapa del proceso de adopción), 354
relaciones públicas de marketing para crear, 607
Concursos, 601, 603, 633
de ventas, 603, 633
Condiciones de venta, 497
Conducta,
datos de, 109
respuesta de, 12
Conectividad, 663
Confiabilidad, 290, 295, 440, 447
Conflicto
de canal horizontal, 509
de canal vertical, 509, 511
multicanal, 509-10
Conflictos con el canal de marketing, 509-13
Conglomerado de venta de mercancía secundaria, 523
Congreso Mundial de la Cámara de Comercio Internacional, 383
Congruencia, 559
Conjunto
de consideración, 179-80
de opciones, 179-80
Conocimiento(s)
en el modelo de jerarquía de efectos, 555
especializados, 559
Consistencia de la mezcla de productos, 399
Consolidación del mercado, 318-19
Construcción, estrategia de, 70
Consultas con clientes, 294
Consumidor(es)
en línea, 663-65
posición acomodada del, 418
vigilante, tendencia, 139
Contabilidad
costo basado en actividad (ABC), 82, 464, 511, 704-5
costo estándar, 464
Contaminación, 147, 148
Contenedores
para embarque, 542-43
uso de, 542
Contenido de mensaje, 556-57
Continuidad de anuncios, 593
Contracción
defensa por, 236
planeada, 236
Contrasegmentación, 276, 300
Contratación de sistemas, 195
Contrato(s)
a largo plazo, 199
de cobertura total, 208
de fabricación, 376-77
de servicio, 447, 473
gerencial, 376
Contribución(es)
brutas, 342, 343
neta, 342, 343
Control
Control(es)
de calidad de servicios, 432
de inventarios, 45
de marketing, 88, 696-713
control de eficiencia, 698, 705-6
control de plan anual, 88, 696-701
control de rentabilidad, 88, 698, 701-5
control estratégico, 88, 698, 706-13
en el plan de marketing, 90
en la planeación estratégica de negocios, 83-84
estratégico, 88, 698, 706-13

evaluación de alternativas de canal en cuanto a, 498
programables, mercado de, 225
Controlador de marketing, 705
Conversión en producto básico, 202
Convicción
en el modelo de jerarquía de efectos, 556
y práctica religiosa, 153
Cookies (datos), 167, 672
Cooperación
de canales de marketing, 502, 509-13
entre segmentos, 278
Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC), foro, 373
Cooperativa(s), 506, 523
de consumidores, 523
de detallistas, 506, 523
de productores, 533
Corea, factores de compra en, 200
Coreanoestadounidenses, 165
Corporaciones multinacionales, 366, 558. *Vea también* Marketing internacional
Corredores, 533-34
Correo
de voz, 657
directo, 656-59
electrónico, 120, 657
marketing por, 666, 667, 669, 670
por fax, 657
Corrupción, en el extranjero, 370
Cortesía, 295
Cosecha, 70, 314
Costeo
de objetivo, 464-65
directo y total, 703-5
total y directo, 703-5
Costo(s), 11
administrativos, marketing diferenciado y, 276
basado en actividad (ABC) contabilidad de, 82, 464, 511, 704-5
compartido, efecto de, 459
comunes
de origen conocido, 704
no vinculables, 704
de adquirir nuevos clientes, 49
de ciclo de vida, 313, 446-47
de comprar una mayor participación en el mercado, 237-38
de energía, 148
de fabricación, 244, 276
de inventarios, marketing diferenciado y, 276
de inversión, pruebas de mercado y, 347
de la mercancía vendida, 342, 343
de llegar a mil personas, 590
de mantener inventarios, 542
de nuevos productos, 329, 331-33, 342-43, 350
de operación, 541
de perder clientes, 47
de preparación, 541
de procesar pedidos, 541
de promoción, marketing diferenciado y, 276
de tiempo, 35
de transacción, 200
de usar parámetros, 227
del ciclo de vida, 446-47
del marketing diferenciado, 276
directos y totales, 703-5
estándar, contabilidad de, 464
estimación de, 463-65
fijos, 463
liderazgo general en, 80
logística de mercados, 539-40
medio, 463
monetarios, 35
psíquicos, 35
tipos de, 463
totales, 463
de los clientes, 34-35
unitario, 465
variables, 463
Cotización diferida, fijación de precios por, 478
COVERSTORY, 118
Creación de eventos, 609
Creatividad
en la investigación, 114
en publicidad, 580-81, 584
Creativos (segmento de valores), 267
Crecimiento
caída-madurez, patrón, 304-5
concepto de marketing y, 24
de mercado
etapa de, 318
tasa de, 68, 69
etapa de, del ciclo de vida de los productos, 304, 309-10, 316, 503, 568
oportunidades de, 73-75
Credibilidad, 295, 607
Crédito
cualidades de, 436, 437
disponibilidad de, 147
relaciones entre el departamento de marketing y el de, 692
Creencias, 153-54, 174-75, 180. *Vea también* Valor(es) y valores secundarios, 154
Creyentes, 169
Criterios económicos, evaluación de alternativas de canal según, 498
CSLV, 34
Cuadrícula de compras, sistema de, 203
Cualidades
de búsqueda, 436, 437
de experiencia, 436, 437
Cuenta, propiedad de una, 509
Cuentas, conversión de, 46
Cuestionarios, 110-11, 112, 169
por correo, 112
Cuidado de la salud, industrias de, 67
Cultura, 161
corporativa, 42-44
de la organización, 42-44
de marca, 404
subculturas, 154, 161, 162-63
Cúmulo (área), muestra de, 112
Cúmulos, análisis de, 117
Cuota de ventas, 121, 632
Cupones, 601
Curva
de aprendizaje (curva de experiencia), 463-64
de experiencia (curva de aprendizaje), 463-64
de demanda, 462
CVP escalonado, 305

DAGMAR, 578
Datos
comerciales, 104
de comportamiento, 109
extracción de, 108, 654
interdependencia de modelos y, 114
primarios, 106, 107-9
recolección de, 113, 228-29
resultados, 102
secundarios, 104, 106-7
sucesos, 102
Decadencia de las ventas
concepto de marketing y, 24
tasa de, 580
Decadencia, etapa de
de la evolución del mercado, 319
en el ciclo de vida de los productos, 304, 313-15, 316, 504, 568
Decisión de compra del consumidor, 176-84. *Vea también* Compras/adquisiciones de negocios, proceso de
búsqueda de información, 179-80
comportamiento posterior a la compra, 182-84
decisión de compra, 181-82
evaluación de alternativas, 180-81
funciones de compra, 176
reconocimiento de problemas, 179
Decisión(es). *Vea también* Marca, decisiones de; Marketing internacional; Canales de marketing; Ventas al detalle; Ventas al por mayor
de marketing, 5-7
estadística, teoría de, 118
línea de productos, 399-404
logística de mercado, 540-43
lugar, 529-30, 535
método de pago, 182
precio, 528-29, 535
promoción, 529, 535
Decisiones de administración de canales de marketing, 499-505
Decisores, 196
Decodificación, 550, 551
Defectos, cero, 85
Defensa
contraofensiva, 235
de posición, 234
móvil, 235-36
por flanco, 234
preventiva, 234-35
Defensor de producto, 336
Definiciones
de los negocios orientadas hacia los productos, 68
de negocios orientadas al mercado, 68
Deleite, necesidades de, 21
Delphi, método, 127
Demanda(s), 11
actual, estimación de la, 122-25

de la empresa, 120, 121
de mercado, 120
derivada, 193
determinación de la, 459-63
elasticidad de precios de la, 193, 461, 462-63
en decadencia, 6
estadística, análisis de, 128
fluctuante, 193
fuera de las horas pico, 433
futura, estimación de, 125-28
inelástica, 193, 461, 462
insalubre, 6
irregular, 6
latente, 6
negativa, 6
nivel, tiempos y composición de la, 5
no máxima, 433
oferta y, en el sector de servicios, 432-33
primaria, 120
selectiva, 120
sensibilidad del marketing a la, 120
Deming, premio, 56
Demografía del usuario en línea, 671
Demostración, ayudas para, 637-38
Departamento(s)
de compras, modernización del, 198
de marketing, 88, 681-93
evolución del, 681-82
organización corporativa-divisional, 689
organización de administración de mercado, 687-88
organización de administración de producto o marca, 684-87
organización de administración de producto/administración de mercado, 688-89
organización funcional, 682-83
organización geográfica, 683-84
relaciones con otros departamentos, 689-93
de nuevos productos, 333
de ventas, 681, 682
o división de exportación basado en el país de origen, 374
Depuración de líneas, 404
Derechos
de concesionarios, 513
territoriales de distribuidores, 497
Derechos, 510, 513
Desarrollo
de mercados, estrategia de, 74, 75
de producto, estrategia de, 74, 75
Desarrollo de nuevos productos, 45, 327-64
análisis comercial de, 341-43
análisis conjunto de, 339-40, 341
categorías de, 328
comercialización, 350-54
concurrente, 330-31
costos, 329, 331-33, 342-43, 350
depuración de ideas, 336-37
desarrollo de concepto, 337-38
desarrollo de estrategia de marketing, 340-41
desarrollo de producto, 343-46
generación de ideas, 335-36
organización del, 333-35
proceso de adopción de los consumidores, 354-57
prueba de concepto, 338-39
pruebas de mercado, 346-50
razones del fracaso, 329-31
retos del, 328-31
Descremado
del mercado, fijación de precios y, 458
lento, estrategia de, 307
rápido, estrategia de, 307
Descuentos, 243, 472, 473, 479
comerciales, 472
en efectivo, 472
funcionales, 472
por cantidad, 472
por temporada, 472
psicológico, 473
Desempeño
de compras, evaluación del, 199
de proveedores, reseña de, 208
negocio de alto desempeño, 40-44
percibido, satisfacción y, 36
Deseos, 11
Deserción de clientes, tasa de, 47
Desintermediación, 220, 669
Desinversión, estrategia de, 70, 314
Desmarketing, 6
Desplazamientos geográficos del entorno demográfico, 143-45
Despliegue de función de calidad (QFD), 343-44
Desposicionamiento, 181, 299
competitivo, 181
Desquitarse con el placer, tendencia, 139
Desregulación, 2, 24, 475
Desviación, 602-3
estrategia de, 242-43
DETAILER, 116
Detallista(s)
basados en tiendas, 27
de descuento, 521
independientes, 521
de servicio
completo, 520-21
limitado, 520
globales, 531-32
promociones de, 600
(tienda de venta al detalle), 27, 520-24
Detección de mercados, 42
Determinación de valor en uso en el campo, 204, 205
Deuda extranjera, 370
Deuda, 147
Devoluciones de efectivo, 473, 601
Devotos (segmento de valores), 266
Diabetes, 339
Diagnóstico(s)
método de, 484
habilidad para dar, 695
Diagrama de control, 699
Diálogo, canales de, 13
Diarios, amenaza de Internet para los, 221-22
Diferencia apenas perceptible, 403
Diferenciación, 80, 248, 286-98. *Vea también* Posicionamiento
criterios a cumplir en, 298
de canales, 295-96
de forma 289
de imagen, 296-98, 438
de personal, 295
de productos, 222, 288-92, 526
de servicios, 292-95
definición de, 287
grado de, 222
por empresas de servicio, 436-38
variables de, 288
Diferencial semántico, 553-54
Diferencias de presentación, como barreras para el uso de investigación de mercados, 115-16
Difusión de innovación, proceso de, 354
Digitalización, 663
Diplomacia, 512
Dirección de marketing, 8, 16, 64
Director de marketing, 681
Discriminación, 174
Discursos, relaciones públicas de marketing a través de, 608
Discusión en grupo, métodos de, 127
Diseño
como fuerza integradora, 291-92
de canales de marketing, 494-99
experimental, 596
Diseño de Sistema de Distribución Impulsado por el Cliente, 504-5
Disonancia, comportamiento de compra que reduce la, 177
Distorsión selectiva, 173, 552
Distribución
de producto nuevo, 341
eficiencia de la, 706
ejemplo de situación de, 91
exclusiva, 496, 513
física, 536
innovación en la, 244
intensiva, 497
modificación de la, en la etapa de madurez, 312
programación de la, 502
selectiva, 496-97
servicios de, 431
Distribuidor(es). *Vea también* Ventas al por mayor
automático de llamadas (ACD), 52
basados en países extranjeros, 375
de valor agregado, 247
derechos territoriales de los, 497
fuerza de ventas de, 623
industriales, 496
Distritos comerciales generales, 529
Disuasión, campañas de, 6
Diversificación
estrategia de, 74, 75
de conglomerados, 75

de mercados, 236
oportunidades de crecimiento por, 74, 75
Divisibilidad de la innovación, 356
División
de cantidades a granel, 532
internacional, 386-87
Doble beneficio, posicionamiento de, 300
Dogs (celda de matriz de participación en el crecimiento), 70
Dumping, 384
Dun's Market Identifiers, 124
Durabilidad, 290, 396
Duración del programa de promoción de ventas, 604

E-Commerce Report, 664
E-commerce. Vea Comercio electrónico
Economía(s)
comportamiento de compra y, 167-68
de esfuerzo, 491
de intercambio moderna, estructura de flujos en la, 9
de exportación de materias primas, 145-46
de subsistencia, 145
en vías de industrialización, 146
industriales, 146
tipos de estructuras industriales, 145-46
Edad
comportamiento de compra y, 167
de supervivencia, distribución de, 342
mezcla de edades de la población, 141
segmentación demográfica por, 264-65
EDGE, sitio Web, 436
Editoriales con publicidad, 565, 589
Educación superior, marketing para, 20
Efecto
de la comunicación, investigación del, 594-95
de las ventas, investigación sobre, 595-97
Eficacia
de la publicidad, 705
de marketing, reseña de, 706-8
operativa, comparación entre estrategia y, 80
Eficiencia
control de, 698, 705-6
de la fuerza de ventas, 705
de la promoción de ventas, 706
de marketing, estudios de, 88
operativa, 708
Elasticidad de precios de la demanda, 461, 462-63
Emergencia
bienes de, 397
etapa de evolución de los mercados, 317-18
Empleados
de medio tiempo, 433
relaciones con los, 443-44
Empowerment, 445, 680
de clientes, tecnologías para, 445
Empresa(s)
centrada en el mercado, pasos para crear una, 694
centrada en los competidores, 248-49
conjunta, 377
con marca conjunta, 417
de calidad, 57
de investigación de mercados especializada, 105
de investigación de servicio distribuido, 105
de marketing eficaz, 682,683
de pronósticos especializadas, 126
de servicios, estrategias de marketing para, 434-46
calidad de servicio, 438-44
diferenciación de, 436-38
productividad de, 444-46
divisionalizadas, 689
enfocada en los clientes, 249, 693, 694
esbelta, 203
global, 366-67, 387-88
impulsora de mercados, 22
impulsadas por la fabricación, 691
impulsadas por marketing, 691
no líderes (de segundo nivel), 240
para comparación, 43
visionarias, 43-44
Encabezados, publicidad en, 584
Enchufe (vinculación), 201
Energía
costos de, 35, 148
fuentes de, 148, 529
Enfocado, 680
Enfoque
a largo plazo, 82
de capacitación de vendedores orientado al cliente, 636
de composición, 205
de compra, segmentación del mercado de negocios por, 272-73
de presentación formulado, 637
de procesos resultados, cambio a un, 694
de ventas, 637
enlatado de una presentación, 637
histórico de la investigación del impacto sobre las ventas, 596
orientado a ventas, 636
Ensayo
gratuito, 601
etapa del proceso de adopción, 355
Entorno(s). *Vea también* Macroentorno
amplio, 15
auditoría de entorno de marketing, 710
comportamiento de compra de negocios y, 197-98
cultural/social, 152-54
de marketing, 15
de mercado, 15
demográfico, 15, 140-45
económico, 15, 145-47
efecto del, 597
natural, 15, 147-48
político-legal, 15, 150-52
respuestas de la organización a cambios en el, 680
sociocultural, 15, 152-54
tecnológico, 15, 148-50
Entrega, 292-93, 438
Entretenimiento, venta al detalle de mercancías relacionadas con el, 531
Entrevistas, 112-13, 172
concertadas, 112
de intercepción, 112-13
de salida, 38
personales, 112
por teléfono, 112
Equilibrio competitivo, 228
Equipo(s), 398
de aventura de nuevos productos, 333, 334
de clientes, 687
de funciones cruzadas, 41, 334
de manejo estratégico de cuentas, 624
de negocios, 689
de producto, 686
horizontal, 686
triangular, 686
vertical, 686
de riesgo de nuevo producto, 333, 334
manejo de categorías con, 687
que abarcan varias funciones, 41, 334
Ergonomía, 138
Error
de CONTINUAR, 336
de DESECHAR, 336
Errores al depurar ideas, 336
Escala
de calificación, 110
de diferencial semántico, 110
de familiaridad, 553
de intención de compra, 110
de marcas, 409
de preferencia, 553
de probabilidad de compra, 126
Escaleras, 172
de productos, 299
Escuela
de cuota alta, 632
de cuota variable, 632
Esforzados
(grupo VALS 2), 169
(papel en el sistema de canal), 509
(segmento de valores), 266
Esfuerzo, economía de, 491
Eslogans, 25, 37
Espacio de mercado, 9
Especialista
de canal, 247
en calidad-precio, 247
en características de productos, 247
en nivel vertical, 247
en producto/línea de productos, 247
en servicios, 247
en taller de trabajos, 247
en tamaño de clientes, 247
en un cliente específico, 247
geográfico, 247
Especialización, 247, 274-75
de mercado, 275
de productos, 275
selectiva, 274-75
Especias, comercio de, 533
Especificación de producto, 204
Espera, tiempo de, 494

Esperanza de vida, 476, 477
Espionaje
basado en computadoras, 398
comercial, 397, 398
Estabilidad de acciones, 309
Estado de pérdidas y ganancias, 89-90, 702-3
Estados de demanda, tareas de marketing y, 6
Estados Unidos
distribución del ingreso en, 146
mercados étnicos en, 142
regulación de negocios en, 152
Estadounidenses de origen vietnamita, 165
Estándares, 57, 205, 440
Estandarización
global, comparación con adaptación, 380-81
o adaptación globales, 380-81
Estar vivos, tendencia a, 138
Estilo, 291, 305
de vida
comportamiento de compra y, 168-70
segmentación por, 169, 266-67
mejoramiento del, 312
Estímulo, ambigüedad del, 557
Estirado de líneas, 401-2, 403
Estiramiento
bidireccional, 402
del mercado hacia abajo, 401-2
hacia arriba, 402
Estrategia(s)
de diversificación
concéntrica, 75
horizontal, 75
de ingreso, 248
de jalar, 567
de marca, decisión de, 413-17
de marketing, 80, 89. *Vea también* Publicidad; Competencia; Investigación de mercados; Posicionamiento; Precio y fijación de precios; Ciclo de vida de productos (PLC); investigación y desarrollo; Fuerza de ventas; Promoción de ventas; Mercado meta
desarrollo de, 87, 340-41
ejemplo de, 93-94
para empresas de servicios, 434-46
de perro pajarero, 124
de tecnología, 80
defensivas, 234-36
geográfica para nuevos productos, 351-53
global, 387-88
introductoria de mercado, 353-54
multinacional, 387
superior, 248
Estratificación social, 161
Estrellas (celda de matriz de crecimiento/participación), 69
Estructura(s)
de costos de la industria, 223
de fuerza de ventas compleja, 623
de mensaje, 557-58
de ventas territorial, 623
industriales, tipos de, 145-46
social, comunicación interpersonal desde la perspectiva de la, 561
Etapa
de preparación del comprador, 269, 355-56, 357, 567
del ciclo de vida
comportamiento de compra y, 167
de un producto. Vea Ciclo de vida de productos (PLC)
segmentación demográfica por, 264-65
introductoria del ciclo de vida de los productos, 304, 306-9, 316, 503, 568
Ética
aspectos del canal de marketing, 513
comercio electrónico y, 671-72
de los negocios internacionales, 382
de técnicas para obtener información, 229
marketing directo y, 672-73
reseña de responsabilidad ética y social, 709-13
selección de mercados objetivo y, 276-77
Etiqueta privada, 503
Etiquetado
(decisión de marca), 419-20
(estrategia de publicidad), 582
Euro, 350, 369
Evaluación
de alternativas en la decisión de compra, 180-81
de campañas de correo directo, 658-59
de ingeniería interna, 204
de la eficacia de la promoción de ventas, 605
de la eficacia de la publicidad, 594-97
de la fuerza de ventas, 633-35
de las relaciones públicas de marketing, 609-10
de miembros del canal, 502
del desempeño de compra, 199
etapa del proceso de adopción, 355
y control, 696-713
control de eficiencia, 698, 705-6
control de plan anual, 88, 696-701
control de rentabilidad, 88, 698, 701-5
control estratégico, 88, 698, 706-13
Evento(s)
especial, fijación de precios por, 473
marketing de, 4
uso de, 297-98, 561, 608
Evolución del mercado, 316-20
Excelencia en marketing, reseña de, 709, 712
Exceso de demanda, 6, 478
Expansión geográfica, estrategia de, 231
Expectativas, satisfacción y, 36
Expendio automático, 523
Experiencias, marketing de, 4
Experimentadores, 169
Experimentos, evaluación de la promoción de ventas mediante, 605
Expertos
de la industria, 228
en marketing, 574n23
Expo 70, 466
Exportación, 374-75
activa, 374
departamento de, 386
empresas de administración de, 374
directa, 374-75
indirecta, 374
ocasional, 374
Exposiciones, 586-87, 610
a la publicidad, 586-87
a vehículos, 587
de la inversión máxima, 343
y convenciones comerciales, 350, 603
Extensión(es)
de línea, 413, 414
de marca, 413, 414-16
directa, 379
Extrarredes, 663

Fabricación bajo contrato, 376-77
Fabricante
de marca, competencia que enfrentan los, 27
proveedor, decisión de, 182
Facilitadores, 490
Factores
culturales, comportamiento de compra y
en el mercado de consumidores, 161-63
en el mercado de negocios, 199-201
de situación, 182, 272
individuales en el comportamiento de compra en los negocios, 199
interpersonales en el comportamiento de compra en los negocios, 199
personales en el comportamiento de compra, 167-71
psicológicos del comportamiento de compra, 171-76
aprendizaje, 173-74
creencias y actitudes, 174-75
motivación, 171-73
percepción, 173
sociales del comportamiento de compra, 163-67
Falsificadores, 244
Familia
comportamiento de compra y la, 165-67
de necesidades, 396
de procreación, 165
de productos, 396
Fármacos
genéricos, 465-66
marketing de, 340, 465-66
Fases de compra, 203
Fax por demanda, 589-90
Fechas abiertas, 420
Feng shui, concepto del, 380-81
Ferias comerciales, 416
Fibra Ecospun Reciclada Post-Consumidor (PCR), 151

Fijación de precios
alto-bajo, 468-69
con anticipación, 478
de dos partes, 477
depredadora, 476
diferencial, 433
discriminatoria, 473-76
geográfica, 471-72
por ubicación, 474
por unidades, 420
promocional, 473
psicológica, 470
Filosofía
de clientes, 707
de cuotas modestas, 632
Financiamiento, 473, 532
de bajo interés, 473
Finanzas, relaciones del departamento de marketing con el de, 692
Flexibilidad, alianzas estratégicas y, 82
Flujo
de comunicación, proceso de dos pasos, 561
de efectivo descontado acumulativo, 342-43
hacia adelante, 491
hacia atrás, 491
Foco estratégico, 80, 82
Fordstar Network, 500
Forma de producto
ciclo de vida de la, 304
fijación de precios por, 473
Formato
de mensaje, 559
de publicidad, 584
Fórmula de gusto, desarrollo de una nueva, 344
Formulación
de metas, 79-80
de programas, 81-82
estratégica, 80-81
Foros, 668-69
Forzado de línea completa, 513
Fracaso
absoluto de producto, 336
parcial de producto, 336
relativo de producto, 336
Fragmentación del mercado, 318, 319, 329
Francia, factores de compra en, 199
Franquicia
de detallista patrocinada por el fabricante, 506
de detallista patrocinada por una empresa de servicio, 506
de mayorista patrocinada por el fabricante, 506
organizaciones de, 377, 506, 523, 524
Franquiciador, 506, 524
Franquiciatario, 524
Fraude, marketing directo y, 673
Frecuencia
de compra, 592-93
de exposición, 586
de publicidad, 580
Fronteras no fijas, 370
Fuente(s)
de datos, 104, 106-7
secundarias, 104, 106-7
de información del consumidor, 179-80
de mensaje, 559
de recomendación de boca en boca, 560, 561
estrategia de, 80
Fuerza
comercial, 71-72
de negocios, 71-72
principio de, 241
Fuerza de ventas, 495, 619-48
administración de la, 626-35
capacitación de, 627-28, 636
evaluación de, 633-35
motivación de, 631-33
reclutamiento y selección de, 627
supervisión de, 628-31
conjunto de opiniones de la, 127
contractual, 622
de campo, 511-12, 622
de la empresa, 622
de mercado estratégico, 623
directa (de la empresa), 622
diseño de, 620-26
en organización de matriz, 689
geográfica, 623
herramientas de promoción de negocios y fuerza de ventas, 603
interior, 622, 623, 630
misionera, 195
promociones comerciales y, 601-2
relaciones públicas de marketing para estimular la, 607
tareas de la, 621
ventas personales. *Vea* Ventas personales
Funcionario de comunicaciones en jefe (CCO), 651
Funciones de utilidad basadas en análisis conjunto, 340, 341
Fusión, 680

Ganancias, lealtad de clientes y, 50
Garantía(s), 340, 341, 448, 473, 602
de devolución del dinero, 340, 341
de productos, 602
Gasto total, efecto de, 459
Gastos
funcionales, 702
variables, 342, 343, 463
GE Information Services (GEIS), 200-1
Generación
de mensajes en publicidad deductiva, 581
segmentación por, 266
Generación Internet, 141
Generación MTV global, 380, 381
Generación X, miembros de la, 141, 266
General Electric, matriz de cartera de factores múltiples, 71-73
Genéricos, 407-8
Geoagrupación, 270-71
GEOLINE, 116
Gerentes
de categoría, 239
de cuentas nacionales, 511-12
conflicto entre la fuerza de ventas de campo y los, 511-12
de ideas, 336
de marca, 602, 684-85
de mercancía, 526
de producto, 333, 684-85
nuevo, 333
Gestión
de demanda, 5
de marca, organización de, 684-87
Gigantes de los precios, 460
Globalización, 2, 223, 628, 680, 713
GO Network, 651
Gobierno(s)
extranjeros inestables, 370
papeles cambiantes del, 148
requisitos del, fracaso de nuevos productos debido a, 329
Good Housekeeping, sello de, 340, 341
Graduación, etiquetado de, 420
Gran Depresión, 631
Gravedad de la amenaza ecológica, 77
Grupo(s)
de afinidad, 52
estratégico, 80, 224
de clientes, definición de un negocio en términos de, 68
de educación, 143
de enfoque, 107-9, 115
en línea, 108-9
estimación de valor de, 204, 205
de interés especial, 152
de noticias, 668-69
de productos mundiales, 386
de referencia, 163-65
disociativos, 165
Grupúsculos, 561
Guerra de guerrillas, 243
Guerra de marketing, 219
Guerras de precios, 228
Gustos del consumidor, cambios en los, 229

Habilidades
para evaluar, 695
implementación de, 83, 695
Hacedores, 153, 169
Harley Owners Group (HOG), 53, 138
Herramientas
de marketing de fabricante proveedor, 527
de promoción, 564-65, 566. *Vea también* Promoción de ventas
ante consumidores, 597, 600, 601-2
comercial, 597, 600-603
de negocios y fuerza de ventas, 597, 603
estadísticas, 117
Heurística, 118
Hipermercados, 522
Humor, uso del, 556

Iconoclastas, 139
Ideas
comité de, 336
depuración de, 336-37
generación de, 335-36
gerente de, 336
marketing de, 5
Identidad
diferencia entre imagen e, 296
medios de, 608

Imagen, 553
de calidad, comunicación de, 303
de marca, 100, 180, 558, 598-99
global, 558
fijación de precios por, 473
preguntas basadas en una, 111
presentación e, 418
varianza de, 554
Imitación
de productos, 244
marketing de, 330
Imitadores, 245
Impacto
de la exposición, 586
sobre las Utilidades de la Estrategia de Mercado (PIMS), 57, 236-37
Ímpetu, 174
Implantes, 202
Implementación
de marketing, 695-96
habilidades de, 83, 695
Importancia
calificaciones de, 205
escala de, 110
Incentivo para comprar, 201-2
Incompatibilidad de metas, 510
Índice de Desarrollo de Marca (BDI), 124-25
Índice
de múltiples factores, método de, 124-25
de poder de compra, 124
Individualización del marketing, 28
Indonesia, compra y venta de sistemas en, 195-96
Industria, 8, 222
de volumen, 288
en punto muerto, 288
especializada, 288
fragmentada, 288
global, 366
oportunidades de diferenciación y tipo de, 287-88
Industrialización, 150
Inercia de las organizaciones, 84
Inflación de costos, 478
Influencia personal, proceso de adopción e, 356
Influenciadores, 196, 197
de compra claves, 197
Influyentes, 574*n*23
Infomediarios, 669-70
Infomerciales, 565, 662
Información. *Vea también* Datos
de investigaciones de mercado, 113
de marketing adecuada, 707
de mercado, de mayoristas, 533
de negocios en línea, 106-7
gubernamental, 107
internacional, 107
la Internet como fuente de, 105, 106, 229
marketing de, 5
para el consumidor, fuentes de, 179-80
Informes
de la fuerza de ventas, 633-34
de ventas, 633-34
Info-Window, 628, 630-31
Ingeniería
evaluación de ingeniería interna, 204
genética, 317
impulsada por el cliente, 338-39
relaciones con el departamento de marketing, 691
Ingredientes, marcas compartidas de, 417
Ingreso
distribución del, 145-47
en el mercado
barreras para el, 218, 223
mercados internacionales, modo de, 374-79
sincronización del, 351
estadounidense en mercados europeos (años cincuenta y sesenta), 24-25
paralelo, 351
segmentación del, 266
tardío, 351
Iniciadores, 196
Iniciativas
de calidad de universidades, 20
de responsabilidad por las universidades, 20
Inmigrantes (categoría en el ciberespacio), 170
Inmunizaciones, 299
Innovación, 373. *Vea también* Desarrollo de nuevos productos
características que afectan la rapidez de adopción, 356-57
continua, 233
cooperación entre investigación y desarrollo y marketing, e, 690
de productos, 244
definición de, 354
distribución de, 244
en empacado, 418
oportunidades ilimitadas de, 150
proceso de difusión de, 354
sistema de etapas y puertas para manejar la, 333-34
Innovadores (grupo de adoptadores), 355, 356
externos (papel en el sistema de canal), 509
Inseparabilidad de servicios, 431-32
Instalación, 293-94, 398
Instrumentos de investigación mecánicos, 111
Insumos, 398
Intangibilidad de los servicios, 429-31
Integración
hacia adelante, 75
hacia atrás, 75
horizontal, 75
vertical de la industria, 223
Intención de volver a comprar, 38
Intercambio, 11-12
de rutina, 638
electrónico de datos (EDI), 46, 101, 199, 201, 511
Interés, como etapa del proceso de adopción, 355
Intermediarios, 336, 374, 495-97. *Vea también* Canales de marketing
comercializadores, 490
comercio electrónico e, 220-22
Internacionalización, 378-79, 628
Internet, 84, 663. *Vea también* Comercio electrónico
comerciantes por catálogo en, 659, 660-61
como fuente de información, 105, 106, 229
competidores de, 220-22
consumidor en línea e, 663-65
creación de nuevas ofertas de servicio en, 431
facultación de clientes a través de, 445
fijación de precios discriminatoria e, 474-76
fijación de precios negociada e, 456
marketing de nicho en, 258
publicidad en, 410, 668
relaciones de clientes e, 39
Internet
acciones de, 10
compras por, 199, 200-201. *Vea también* Comercio electrónico
Internos (papel en el sistema de canal), 509
Interrogaciones (celda de matriz de crecimiento/participación), 69, 70
Intimidad y confidencialidad, problemas de, 656, 671-72, 673
Íntimos (segmento de valores), 267
Intrarredes, 101, 663
Invención
adelantada, 381-82
de productos, 381-82
hacia atrás, 381
Inventario(s), 541
de productos terminados, 539
efecto de, 460
Inventor, 308
Inversión
directa, 378
hecha, efecto de, 459
rendimiento de la (ROI), 289, 466-67
Investigación. *Vea también* Investigación de mercados; Pruebas
causal, 106
cualitativa, 115
de eficacia de la publicidad, 594-97
de ola de ventas, 348
del marketing de guerrilla, 228-29
descriptiva, 106
empresas de, 105, 126
experimental, 109
exploratoria, 106
futurista, empresas de, 126
por sondeo, 109
y desarrollo, 150, 343-44, 690-91
Investigación de mercados, 103-15
análisis de información para, 114
de guerrilla, 228-29
definición de, 103
definición del problema y objetivos de la investigación, 105-6

desarrollo del plan de investigación, 106-13
enfoques de investigación, 107-9
fuentes de datos, 104, 106-7
instrumentos de investigación, 110-11
método de contacto, 112-13
plan de muestreo, 111-12
empresas de, 126
obtención de información para, 113
presentación de hallazgos, 114-15
presupuesto para, 105
proveedores de, 103-5
superación de barreras para el uso de, 115-16
Invitación a participar, 512
Iris, reconocimiento del, 379
ISO 9000, normas de calidad, 57, 205
Japón
combinación de edades de la población de, 141
comportamiento de compra de organizaciones en, 209
composición étnica de, 142
compra y venta de sistemas en, 195-96
factores de compra en, 200
tasas de interés en, 147
Jerarquía
de atributos, 262-63
de efectos, modelo de, 555-56
de necesidades, proceso de, 320
de producto, 396
de respuesta, modelos de, 554-55
de valor para el cliente, 286, 394
dominante de la nación, 262
dominante por marca, 262, 263
Juegos, 601
Lanzamiento global de un nuevo producto, 352-53
Latinoamérica, factores de compra en, 201
Latinos, marketing a, 162
Leales
alternativos, 269
de hueso colorado, 268
moderados, 268
Lealtad
a una marca, 268-69, 405
comprador-proveedor, 201
de clientes, 36, 37, 41, 50, 655, 698
proveedor-comprador, 201
Legislación, 151-52, 420
Ley de Empaquetado y Etiquetado Justos (1967), 420
Ley de la Federal Trade Commission (1914), 420
Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero (1977), 370
Libros, 104, 137
electrónicos, 137
Licencias
otorgamiento de, 229, 375-77, 415
para uso de marcas corporativas, 415
Licitación sellada, fijación de precios por, 469
Líder de mercado, estrategias de, 231-38
Liderazgo general de costos, 80
Líderes de opinión, 165, 560, 561, 574*n*23
Likert, escala de, 110
Limpiadores verdes, 148, 149
Línea
de ensamble, 446
de especialidad, empresas de investigación de mercados de, 105
de productos, 396
decisiones de, 399-404
fijación de precios de, 476-77
Lista
de correo de clientes, 653
de deseos, 12-13
Locales comerciales de fábrica, 521
Localización, 683
Logística de mercado, 536-43
Logradores, 169
Longitud
de la línea de productos, 401-3
de la mezcla de productos, 399
del canal, 492
Los Ángeles, condado de, 200
Lotus 1-2-3, 83-84
Lugar o plaza, decisión de
de mayoristas, 535
en las ventas al detalle, 529-30
en marketing internacional, 385-86
Lugares, marketing de, 4-5
Lunes Negro (29 de octubre de 1929), 631
Llamadas, informes de, 634
Llamados
a la moral, 557
a la razón, 556
a las emociones, 556-57
tipos de, 556-57
Macroentorno, 76, 86, 135-90
análisis de necesidades y tendencias en el, 136-38
auditoría del, 710
entorno demográfico, 140-45
entorno económico, 15, 145-47
entorno natural, 15, 147-48
entorno político-legal, 15, 150-52
entorno social/cultural, 15, 1152-5
entorno tecnológico, 15, 148-50
situación del, 92
Macroprogramación, problema al escoger medios, 591-92
Macrosegmentación, 273
Madurez
en decadencia, 310
etapa de
de la evolución del mercado, 318-19
del ciclo de vida del producto, 304, 310-13, 316, 504, 568
Malcolm Baldrige National Quality Award, 57
Mancipación, 139
Manejo de cuentas importantes (MAM), 624-25
Mano de obra infantil, 654, 655
Mantenimiento
de ventas, 638
y reparación, servicios de, 294, 398, 447-48
Mapa de posicionamiento
de marcas, 338
de productos, 338
en ventas al detalle, 522
Mapa(s)
de flujo de compras, 208
de productos, 400-1
perceptual, 301
Marca(s), 396
bajo licencia, 408
ciclo de vida de los productos con marca, 304
comerciales, licencias de uso de, 415
competencia por, 14, 27
concepto de, 338
conciencia de, 405, 412
conjuntas con múltiples patrocinadores, 417
conjuntas de la misma empresa, 417
contacto de, 550
convicción de, 178
cooperativas, 413, 416-17
creencias acerca de, 180
de diseñador, 503
de distribuidor, 408-9
de fabricante, 408, 503
de tienda, 408-9
de tienda de ventas al detalle, 503
decisiones de, 182, 404-20
decisión de asignar marca, 407-8
decisión de estrategia de marca, 413-17
decisión de nombre de marca, 412-13
decisión de patrocinador de marca, 408-12
etiquetado, 419-20
presentación, 418-19
reposicionamiento de marca, 418
definición de, 11, 404-5
dilución de, 415-16
dual (marcas cooperativas), 413, 416-17
estrategia global de, 139, 140
familiaridad con una, 178
flanqueadora, 416
ideal, modelo de, 189*n*38
nacional, 408, 503
nueva, 413, 416
otorgamiento corporativo de licencias de, 415
privada, 408-9
tipos de, 603
valor de, 37
Margen
bruto, 342, 343
de utilidades, 700
Marketing, 1-32
alcance del, 3-5
anticipativo, 21
automático, 655
básico, 50
cambios en, 26-28
con sensibilidad de respuesta, 21
concentrado, 262
concepto de, 19-25
marketing social en, 25-27
producción en, 17
venta en, 18-19
conceptos centrales de, 8-17
creativo, 21

de prueba controlado, 348
de relación, 13, 27, 50-54, 631, 640-42
beneficios financieros del, 51-53
beneficios sociales del, 53-54
definición de, 49
directo, 650
lazos estructurales en el, 54
tecnología y, 50-51
de uno a uno, 652, 654
decisiones en, 5-7
definición de, 7-8
diferenciado, 275-76
directo, 523, 550, 551, 650-62
bases de datos de clientes y, 652-56
beneficios del, 651
características distintivas del, 565
crecimiento del, 650-51
definición de, 650
engañoso, 673
integrado, 651-52, 653
marketing en quioscos, 662
marketing por catálogo, 659-61
por correo directo, 656-59
problemas públicos y éticos del, 672-73
telemarketing, 512, 630, 661-62
venta cara a cara, 656
dirigido, 28, 256, 258, 274-78, 354
empresarial, 3
en línea, 665-72
correo electrónico y Webcasting, 666, 667, 669, 670
foros, grupos de noticias, tableros de boletines y comunidades Web, 668-69
presencia electrónica, 666-68
promesa y retos del, 669-72
ventajas y desventajas, 665-66
en sociedad, 50
engañoso, quejas de, 152
estratégico, STP y, 85
ético, 114
externo, 22, 58, 435
formulado, 3
global. *Vea* Marketing internacional
por catálogo, 660
individual, 259-61
integrado, 19, 22, 707
interactivo en empresas de servicio, 436, 437
interno, 22, 58, 435
intrépido, 3
local, 258
masivo, 256, 652, 654
no diferenciado, 275
paneuropeo, 629
proactivo, 50
reactivo, 50
responsable, 50
simbiótico, 507
social, concepto de, 25-27
táctico, 85
Marketing internacional, 365-92
adaptación de eslogans al, 25
decisión de en qué mercados ingresar, 368-74
decisión de salir al extranjero, 367-68
maneras de ingresar, 374-79
empresas conjuntas, 377
exportación directa, 374-75
exportación indirecta, 374
inversión directa, 37
otorgamiento de licencias, 375-77
proceso de internacionalización, 378-79
mezcla de marketing, 379-86
plaza (canales de distribución), 385-86
precio, 383-85
producto, 379-82
promoción, 383
organización de marketing, 386-88
retos en, 370
tropiezos en, 367
Markov, modelo de proceso de, 117
Masa, principio de, 235
Materiales y componentes, 397-98
manufacturados, 398
Materias primas, 147-48, 397-98
Matriz
de crecimiento/participación, 68-70
de ventaja competitiva, BCG, 288
organización de, 688-89
Maximarketing, 651-52, 653
Maximización de participación de mercado, modelo de, 224
Mayoría
tardía (grupo de adoptadores), 355, 356
temprana (grupo de adoptadores), 355, 356
Mayoristas
comerciantes, 533
de camión, 533
de existencias en efectivo, 533
de pedidos por correo, 533
de servicio completo, 533
de servicio limitado, 533
McKinsey 7-S, marco, 83
MEDIAC, 116
Mediación, 512
de la demanda, 118-28
estimación de la demanda actual, 122-25
estimación de la demanda futura, 125-28
mercado para medir, 118-19
vocabulario de, 120-22
Medios, 550, 551, 561, 586-94
adaptación internacional de los, 383
cobertura del milenio en los, 507
diferenciación de imagen a través de los, 296
nuevos, 589-90
sincronización de, 591-93
tipos de, selección entre los, 587-90
vehículos específicos, 590-91
Megamarketing, 278
Megatendencias, 137
Mejor en calidad, estrategia de, 302-3
Mejoramiento
de características, 311-12
de la calidad, 311
Mensaje, 550, 551
bilaterales, 557-58
de publicidad, 580-86
diseño de, 556-59
global de promoción, 383
positivo y negativo, 597
relaciones públicas de marketing y, 609
Mercaderes de exportación basados en el país de origen, 374
Mercado(s), 8-9. *Vea también* Mercados de negocios; Mercados de consumidor
bloqueado, 278
concepto de, 19-25
marketing integrado, 19, 22, 707
mercado meta en el, 19, 20-21
necesidades del cliente en el, 19, 21-22
rentabilidad en el, 19, 23-25
de productos, 8-9
de prueba, 348-49
definición de, 118
demanda de, 120
demográficos, 9
diferencia entre espacio de mercado y, 9
disponible, 119
calificado, 119
diversificación de, 236
electrónico, 651
entorno de, 15
estructura de la fuerza de ventas basada en, 623
étnicos, 142-43
expansible, 120
extranjeros, modos de ingreso en, 374-79
geográficos, 9
globales, 7, 670
gris, 384-85
gubernamentales, 7, 208-11
homosexual, 143
institucionales, 208-11
internacional, decisión de ingreso en, 368-74
leal a una marca, 269
masivo, 145, 318, 354
meta, 8-10, 19, 20-21, 86, 119, 237, 697
correo directo, 657
de mayoristas, 534
de nuevo producto, 340-41
en ventas al detalle, 525
posición competitiva en el, 225
selección de. *Vea* Marketing dirigido
mezcla de comunicación de marketing y tipo de, 566-67
no expansible, 120
orientaciones de la empresa hacia el, 16-26
penetrado, 119
potencial, 118-19
servido, 697
sin fines de lucro, 7, 18
total, 231-32, 237

Mercados de consumidores, 86. *Vea también* Comportamiento de compra
bases para segmentar los, 263-71
segmentación conductual, 264,267-70
segmentación demográfica, 263-66
segmentación geográfica, 263, 264
segmentación multiatributos (geogrupos), 270-71
segmentación psicográfica, 264, 266-67
diferencia entre mercado de negocios y, 192-94
toma de decisiones en, 7
Mercados de negocios, 86, 192-208
bases para segmentar los, 271-73
bazar de cibercompras de negocio a negocio, 200-201
centros de compras, 196-97, 207
compraventa de sistemas, 195-96
diferencias entre los mercados de consumidor y los, 192-94
funciones de la publicidad en los, 566
principales influencias sobre los compradores en los, 194,197-201
proceso de compras, 201-8
situaciones de compra, 194-95
toma de decisiones en, 7
Mercancía
bajo licencia, 531
gerentes de, 526
gratuita (promoción comercial), 602
más barata, estrategia de, 243
secundaria, venta de, por universidades, 20
MERCOSUL, 373-74
Metamediarios, 9-10
Metamercado, 9
Metas, 80, 512. *Vea también* Objetivo(s)
de ventas para nuevo producto, 341
supeditadoras, 512
Método
científico, 114
costeable para fijar presupuestos, 562
de contacto, 112-13
de pago, decisión de, 182
de prueba de mercado, 128
introspectivo, 178
prescriptivo, 178
prospectivo, 178
retrospectivo, 178
México, 141
Mezcla
de ofertas, 16
de productos, 396, 398-99, 525-27, 534
fijación de precios de, 476-78
de promoción, 16
de servicios, 428-29, 527, 534
de comunicaciones de marketing, 550, 551, 563-70
factores para establecer la, 566-68
herramientas de promoción, 564-65, 566
de marketing, 15-16. *Vea también* Precio y fijación de precios
adaptada, 379
alternativas en una recesión, 478, 479
componentes de la, 15-16
estandarizada, 379
influencia sobre el precio, 470
modificación de la, 312-13
para marketing internacional, 379-86
para nuevo producto, 341
Microcervecerías, 246
Microentorno, 86
actores del, 76
Micromercados, desplazamiento a, 145
Microprogramación, problema al escoger medios, 592
Microsegmentación, 273
Microselección de objetivos, 142
Micrositios, 668
Microsoft Certified Professionals, 500
Microventas, análisis de, 697
Miembros
grupos de, 163-64
marketing de relaciones y, 50
Migración de clientes, 403
Milenio, 3, 8, 11, 48
fiebre del, 12, 198
productos del, 480, 563, 581, 582, 583, 695
británicos, 329, 331, 378, 385, 444, 590, 592
proyectos del, 13
Millennium Data Compression Tool (MDCT), 206
Millennium Dome, 40, 177, 535, 622, 624, 625
Millennium Place, 230
Millennium Team, 235
Mínimo de mercado (ventas base), 120
Miopía en marketing, 18
MIS. *Vea* Sistema de información de marketing (MIS)
Misión
corporativa, 65-67
de los negocios, 76
Mitos de marketing, 115
Moda, ciclo de vida de la, 305-6
Modas pasajeras, 137, 306
Modelo
comercial directo al cliente, 39
conjuntivo, 189n38
de filas, 117
de valor para el cliente, 286
disyuntivo, 189n38
toma de decisiones basada en, 28
Moderados o En medio del camino, 80
Modernización de líneas, 403
Modernización del departamento de compras, 198
Modificación
de arreglos de canal, 503-5
de mercado, 311
de mezcla de marketing, 312-13
de producto, 311-12
costos de, 276
Monitoreo de calidad de servicio, sistemas de, 440-41, 442
Monólogo, canales de, 13
Monopolio puro, 222
Montacargas, industria de, 223
Motivación
comportamiento de compra y, 171-73
de la fuerza de ventas, 631-33
de miembros del canal, 500-502
Motivadores complementarios de la fuerza de ventas, 633
Movimiento consumidorista, 152
MRO de materiales (mantenimiento, reparación y operaciones), 200
Muestra, 601
aleatoria
estratificada, 112
simple, 112
de conveniencia, 112
de cuota, 112
de juicio, 112
de líneas, 403
Muestreo
no probabilístico, 112
probabilístico, 112
Mujeres
en la fuerza de trabajo, 137, 569
poder de compra de, 166
Multifuentes, 202
Multimarcas, 413, 416
Múltiples segmentos meta, selección de, 270-71
Musulmanes, 22

NAFTA (Tratado Norteamericano de Libre Comercio), 372, 373
Naturaleza, perspectivas de la, 153
Necesidad(es), 11, 171
análisis de, 136-38
biogénicas, 171
brecha, puntaje de, 339
de retener al cliente, 47-49
del cliente, 19, 21-22, 68, 335
expresas, 21
generación de ideas a partir de, 335
generales, etapa de descripción de, 204
mercados de, 8
no expresadas, 21
psicogénicas, 171
reales, 21
secretas, 21
tipos de, 21
Negociación, 12, 638-40
con principios, enfoque de regateo, 640
Negocio(s)
atractivo de los, 77
cambios en los, 26-28
de alto rendimiento, 40-44
en problemas, 77
especulativo, 77
ideal, 77
ilegales, computadoras y, 355
leyes que regulan los, 151-52
maduro, 77

nuevo, planeación de un, 73-75
orientados a un producto o a un mercado, definiciones de, 68
viejos, reducción de tamaño de, 73-75
Net-Gens, 141
Nicho(s), 257
estrategia de, único, 318
marketing de, 257-58, 259
múltiples, estrategia de, 318
Niños, poder de compra de los, 166
Niveles
de espacio, en la medición de la demanda, 118
de producto, medidas de demanda de, 118
de suministro de servicios deseados, análisis de, 494-95
de tiempo, medidas de demanda, 118
Nombre de marca, 412-13
decisión de, 412-13
Noticias, relaciones públicas de marketing a través de las, 608
Novatos (segmento de compradores), 273
Nuevo segmento de mercado, estrategia de, 231
Nuevos participantes, amenaza de, 218
Nuevos usos de un producto, expansión de mercados mediante, 232
Números 800, 41

Objeciones, superación de, 638
Objetivo(s)
administración por, 79, 696
criterios para establecer, 79-80
de correo directo, 657
de fijación de precios, selección de, 458-59
de investigación de mercados, 105-6
de la fuerza de ventas, 620-22
de la publicidad, 578-79
de las comunicaciones, 554-56
de logística de mercado, 539-40
de promoción de ventas, 599-600
de relaciones públicas de marketing, 607-9
del canal, establecimiento de, 496
en el plan de marketing, 89, 93
financieros, ejemplo de, 93
principio del, 235
y tarea, método de, 562-63
Observación, investigación por, 107
Obsolescencia planeada, 232
Océanos, colonizar los, 44
Ocupación, comportamiento de compra y, 167-68
Ocupante de nicho de mercado, estrategia de, 231, 245-47, 248
OEM (fabricación de equipo original), mercado de, 496
Oferta(s)
de correo directo, elementos de la, 658
de marketing diferenciadas, 464
de mercado, 3-4, 8, 11, 394, 395. *Vea también* Producto(s)
flexibles, 257
diferenciada, 437-38, 464
y demanda, en el sector de servicios, 432-33
Oficina central internacional de la empresa, 385
Oficinas
de compras, 534
de ventas, 534
Ola de ventas, investigación de, 347
Olestra, 2, 238
Oligopolio, 222
diferenciado, 222
puro, 222
Olvido, tasa de, 593
Opción de salida, 183
Opciones en ofertas de mercado flexibles, 257
Operaciones, relaciones del departamento de marketing con, 692
Operadores a consignación, 533
Opinión experta, 127
Oportunidad(es)
de marketing, 76-77, 89, 92
de crecimiento integrante, 74, 75
de crecimiento intensivo, 73-75
de diferenciación de costos, 228
de mercado, análisis de, 86
y amenazas, análisis de, 76-77
ejemplo de, 92
y problemas, análisis de, 89
Optimización, rutinas de, 117-18
Organigrama, tradicional o moderno, 22-23
Organización(es)
centradas en el mercado, 27, 688
comportamiento de compra de negocios y, 198-99
cooperativas, 374
corporativa-divisional, 689
de administración de productos, 684-87
de administración de productos/administración de mercados, 688-89
de empresas, tendencias de, 680
de manejo de mercados, 687-88
de marketing, 680-94. *Vea también* Departamento de marketing
analogías de, en el deporte, 681
estrategias para forjar una orientación de marketing en toda la empresa, 693-94
internacional, 386-88
de negocios de alto desempeño, 42-44
descentralizadas, 24
funcional, 682-83
geográficas, 683-84
marketing de, 5
perspectivas de las, 153
preparación para adoptar innovaciones en las, 357
públicas, objetivos de fijación de precios de, 459
sin fines de lucro, 459
Órganos artificiales, 19
Orientación(es)
de compra, 202
de la empresa hacia el mercado, 16-26
estratégica, 707
hacia el cliente o hacia los competidores, 247-49
hacia el marketing en toda la empresa, creación de una, 693-94
familia de, 165
Outsourcing (Uso de fuentes externas), 27, 41-42, 67, 680
Páginas Premier, 39
Países Bajos, 28
Panel(es)
asesor de clientes, 103
de consumidores, 348
Papeles
comportamiento de compra y, 167
compras que abarcan varias funciones, 198
de compra, 176
poco claros, 510
Paquete
colectivo, 601
de precio global, 601
de precio reducido (ofertas con descuento incluido), 601
de servicio primario, 437
de servicio secundario, 437
Paralelismo consciente, 244
Parámetros/uso de parámetros, 27, 205, 226, 227, 680
Paridad
competitiva, método de, 562
de marca, 409
Partes interesadas, 13, 38, 40-41
Partición de mercados, 262
Participación
de los consumidores, aumento de la, 433
de mercado, 125, 225-26
creciente, 74
defensa de la, 232-36
en decadencia, 478
expansión de la, 236-38
presupuesto de publicidad y, 580
razones de cambios en la, 697-98
relativa, 68-69, 253n28
rentabilidad y, 236-38
en el corazón, 225-26
en la clientela, 27-28
en la mente, 225-26
relativa de mercado, 68-69, 253n28
temprana de proveedores, programas de, 202
Partidarios, 50
de un producto, 574n23
Patente, solicitudes de, 228
Patrocinador de marca, 408-12
decisión de, 408-12
Patrones
de compra, concepto de marketing y, 24
de reacción de los competidores, 226-28

demográficos de hogares, 143
Pedido(s)
directo, marketing por. *Vea* Marketing directo
costo del procesamiento de, 541
facilidad para hacer, 292
procesamiento de, 540-41
rutinario, especificación de, 208
rutinario, productos de, 206
tomadores y receptores de, 636
Penetración
competitiva, 308
de clientes, 698
de mercado, estrategia de, 74, 75, 231, 307
fijación de precios para, 458
lenta, estrategia de, 307
rápida, estrategia de, 307
Pensamiento femenino, 138
Percepción, comportamiento de compra y, 173
Percloroetileno (perc), 149
Pérdida de clientes, 38, 47
Perfil de mercado, 400-401
Permisos, marketing basado en, 670-71
Personal de intercambio, 512
Personalidad(es)
como barrera para el uso de investigación de mercados, 115-16
comportamiento de compra y, 170-71
de marca, 267, 404
segmentación por, 267
y marcas, 267, 404
Personalización, 259-61, 460
masiva, 259-61
Personas mayores, marketing a, 163
Petróleo, precios del, 148
PIMS (Impacto sobre las Utilidades de la Estrategia de Mercado), 57, 236-37
Pionero
de producto, 308
del mercado, 308
Pionero, ventaja del, 307-8
Piratería tecnológica, 370
Pistas, 174
calificación de, 46
generación de, 46
Plan(es)
anual, control de, 88, 696-701
de compra sin existencias, 208
de expansión, 224, 225
de marketing, 88-94
niveles de un, 64-65
por territorio, 634
táctico, 64-65
de muestreo, 111-12
de negocios. *Vea* Planeación de productos
de trabajo del vendedor, 633-34
estratégico de marketing, 64-65
Planeación
de abasto, 198
de necesidades de materiales (MRP), 202
de producto, 64-65, 88-94
de relaciones con distribuidores, 502
de ruta crítica (CPS), 354
familiar, impulsores de la, 154
Planeación estratégica
corporativa y divisional, 64, 65-75
definición de la misión corporativa, 65-67
planeación de nuevos negocios, reducción de tamaño de negocios viejos, 73-75
unidades estratégicas de negocios (UEN), 67-73
de negocios, 64, 76-84
análisis SWOT, 76-79
formulación de metas, 79-80
formulación de programas, 81-82
formulación estratégica, 80-81
implementación de, 82-83
misión del negocio, 76
retroalimentación y control, 83-84
Planeación estratégica orientada al mercado, 63-98
definición de, 64
en el nivel corporativo y divisional, 64, 65-7
definición de la misión corporativa, 65-67
planeación de nuevos negocios, reducción de tamaño de negocios viejos, 73-75
unidades estratégicas de negocios (UEN), 67-73
en el nivel de negocios, 64, 76-84
en el nivel de producto, 64-65, 88-94
meta principal de la, 64
para el siglo XXI, 94
Plano de servicio, 432, 433
Planta, tamaño de, 350, 478
Planteamiento de estrategia de texto publicitario, 582
Plástico, 193, 444
Plaza, 87
Plazos más largos para pagar, 473
Plena demanda, 6
Población, 140-41. *Vea también* Entorno demográfico
Poder, 501
de negociación, 219
experto, 501
legítimo, 501
referente, 501
Política(s)
concepto de ventas en, 18
de fijación de precios de la empresa, 470-71
de precio, 497
en declaraciones de misión, 66
Pollution Prevention Pays, programa, 148
Porcentaje
de ventas, método de, 562
etiquetado de, 420
Portador común, 543
Porteros, 196
Posición
competitiva en el mercado meta, 225
económica holgada de los consumidores, 418
Posicionamiento, 285-326. *Vea también* Diferenciación
ciclo de vida de los productos y, 303-16
etapa de crecimiento, 304, 309-10, 316
etapa de decadencia, 304, 313-15, 316
etapa de introducción, 304, 306-9, 316
etapa de madurez, 304, 310-13, 316
cívico, 278
confuso, 300
de la oferta en el mercado, 8
de producto y marca, 338
definición de, 298
del nuevo producto, 340-41
dudoso, 300-1
emocional, 582
estrategia de, 87, 298-303
evolución de mercado y, 316-20
motivacional, 172
por aplicación, 302
por calidad, 302
racional, 582
Postmercado, 477
Potencial
de mercado, 120-21
de área, 122-25
total, 122
de ventas de la empresa, 122
Practicantes de marketing, 11, 27-28
Prácticas laborales justas en marketing, 713
Preacercamiento, 637
Precio(s)
a corta distancia, 384
bajos todos los días (EDLP), 468-69, 529
basado en costos, 384
basado en el mercado, 384
calidad, efecto, 459
calidad, estrategias, 457-58
de reserva, 639
de transferencia, 384
de valor en uso, 467
decisión de
de mayoristas, 535
en la venta al detalle, 528-29
en marketing internacional, 383-85
descuento, 243, 472
fijos, 456
final, selección del, 469-71
negociado, 456
posicionamiento por, 302
social, 459
uniforme, 384
Precio y fijación de precios, 455-88
adaptación de, 471-78
descuentos de precio y complementos, 243, 472
fijación de precios de mezcla de productos, 476-78
fijación de precios discriminatoria, 473-76
fijación de precios geográfica, 471-72
fijación de precios promocional, 473
cambios de, 229, 478-82
como herramienta de la mezcla de marketing, 87
de reserva, 639
de un nuevo producto, 341
diferencia entre precio fijo y precio negociado, 456
equivocaciones en, 456
establecimiento de, 457-71
análisis de competencia, 465

determinación de demanda, 459-63
estimación de costos, 463-65
selección de método de fijación de precios, 465-69,529
selección de objetivo de fijación de precios, 458-59
selección de precio final, 469-71
sensibilidad de precio, 459-61
fijación de precios diferencial, 433
marketing internacional y, 383-85
modificación de precio en la etapa de madurez, 312
Preferencia(s)
agrupadas, 262
de canal, 273
de marca, 405
del consumidor, 229, 339-40, 346
difusas, 261-62
mercado de, 318
en el modelo de jerarquía de efectos, 555
homogéneas, 261, 262
segmentos de, 261-62
Preguntas
abiertas, 110, 111
cerradas, 11
de opción múltiple, 110
dicótomas, 110
directas en encuestas, 204, 205
Premio Europeo de Calidad, 57
Premios, 601
a la clientela, 601
Prensa, relaciones con la, 606
Preparación
de perfiles, etapa de, 262-63
del comprador, grado de, 269, 355-56, 357, 567
Pre-prueba de nuevos productos, modelos de, 117
Presencia electrónica en la Web, 666
Presentación, 291, 418-19
concepto de, 419
de ventas, 637-38
de universidades, 20
unilateral (en un mensaje), 557-58
Prestigio, bienes de, 243
Presupuesto(s)
base de publicidad para consumidores y, 580
de comunicaciones, 561-63, 564
de investigación de mercados, 105
de investigación y desarrollo, 150
de producto nuevo, 331-33, 341
de publicidad, 579-80
de ventas, 122
total para promoción de ventas, 604
Primer ingreso, 351
Principio
de fuerza, 241
de masa, 235
del objetivo, 235
PRIZM (Índice de Calificación Potencial por Mercados Zip), 270
Probabilidad
de atención del público, 590
de éxito de una oportunidad de marketing, 76-77
de ocurrencia de amenaza ecológica, 77
Problema
de procedimiento, productos de, 206
político, productos de, 206
Proceso(s)
centrales de los negocios, 45
de entrega de valor, perspectivas del, 84-85
de marketing, 86
de segmentación secuencial, 273
de sondeo de clientes, 319
dialéctico, 319-20
equipos de, 687
empresa basada en, 682, 684
intuitivo, 319
Prodsumidor, 562-63
Producción
acumulada, 463-64
concepto de, 17
esbelta, 199
justo a tiempo (JIT), 199, 542
JIT II, 199, 202
responsable de ropa, programa de, 713
tipos de, 199, 463-64
Productividad de las empresas de servicios, 444-46
Producto(s), 11, 394-99
agrícolas, 397-98
atractivo de los, 115
aumentado, 395
básico, 395
competencia de, 309
cautivo, fijación de precios de, 477
clasificaciones de, 396-98
colectivo, fijación de precios de, 477-78
como herramienta de la mezcla de marketing, 87
concepto de, 17-18
de alto riesgo, pruebas de mercado y, 347
de diario, 397
de imitación, 244
de pedido rutinario, 206
de problema de procedimiento, 206
de problema político, 206
de referencia, 483
definición de,394
desarrollo de, 343-46. *Vea también* Desarrollo de nuevos productos
diferenciación de, 222, 288-92, 526
esperado, 395
estructura de la fuerza de ventas basada en, 623
imitación de, 244
industriales, prueba de mercados, 350
interno bruto, 126
jerarquía de, 396
marketing internacional y, 379-82
mezcla de productos, 396, 398-99
naturales, 397-98
niveles de, 394-96
nuevos usos de, expansión de mercados gracias a, 232
perecederos, 396
posicionamiento de. *Vea* Posicionamiento
potencial, 395
sustituto, 218
Profesionalismo de la fuerza de ventas, 635-38
Profundidad de la mezcla de productos, 399
Programa(s)
de acción, 89, 94
de marketing, planeación de, 87
de marketing por frecuencia (FMP), 51
de mejoramiento de la calidad (PMC), 57
de planeación de marketing, 87. *Vea también* Plan de marketing
de reabastecimiento continuo (CPR), 511
de reconocimiento de excelencia en marketing, 694
de Reducción Garantizada de Costos, 207
de trabajo flexibles, 444
internos de capacitación en marketing, 694
Programación
matemática, 118
por ruta crítica, 354
Proliferación de productos, 244
Promoción(es)
como herramienta de la mezcla de marketing, 87
cruzadas, 602
de precio, 598-99
de publicidad, 244
de valor agregado, 598-99
de ventas, 550, 551, 597-605
beneficios de la, 565
como constructora de marca, 600
definición de, 597
desarrollo e implementación de programas, 603-5
evaluación de eficacia, 605
global, 383
herramientas de, 597, 600-603
modificación de la, en la etapa de madurez, 312-13
objetivos de, 599-600
propósito de la, 598-99
decisión de
de mayoristas, 535
en marketing internacional, 383
en ventas al detalle, 529
del fabricante, 600
vinculadas, 602
PROMOTER, 116
Pronóstico(s). *Vea también* Demanda, medición de la
de concesionarios, 127
de la industria, 126
de mercado, 120
de ventas de la empresa, 118, 121-22, 126, 538, 632. *Vea también* Demanda futura, estimación de
macroeconómico, 126
Propiedades, marketing de, 5
Proporción bienes/servicios, 429
Proporciones encadenadas, método de, 122
Propósito central, 43

Propuesta(s)
de proveedores, solicitud de, 205
de venta emocional (ESP), 556
de venta única, 37, 300
Prospectos, 11, 50, 353, 657
base de datos de, 106-7
búsqueda de, 636-37, 654
calificados, 50
de mercado meta, 353
de primera vez (segmento de compradores), 273
descalificados, 50
reserva de, 122
Prototipos, 343-46
Proveedor Oficial de Soluciones de Internet del Nuevo Milenio, 37
Proveedor(es)
de investigación de mercados, 103-5
de servicios virtuales, 428
poder de regateo de los, 219
programas de intervención temprana de proveedores, 202
reciprocidad comprador-proveedor, 194
reciprocidad entre el comprador y el, 194
revisión de desempeño de, 208
solicitud de propuestas de, 205
único, pionero como, 308
Proximidad psíquica, 373
Proyección
de ventas, 342, 343
técnicas de, 172
Prueba(s)
al aire, 595
alfa, 344, 349
beta, 344, 345, 349
con consumidores, 346
de clientes, 344
de conceptos, 338-39
de elementos de la oferta por correo directo, 658
de investigación en publicidad, 594-95
de laboratorio, 594-95
de mercado, 346-50
de mercados de productos para negocios, 349-50
de Percepción Temática, 111
de presentación, 419
de prototipos, 344-46
de texto publicitario, 594
en cines, 595
en el mercado de bienes para consumidor, 347-49
en remolque, 595
funcionales, 344-46
investigación de nombres, 413
simulada, marketing de, 347-48
Psicografía, 169, 671
Publicación, Internet como competencia para los negocios de, 220-22
Publicaciones, 608
del gobierno, 104
periódicas, 104
Publicidad, 550, 551, 578-97
alcance, frecuencia e impacto, 580, 586-87
características de la, 564
carnada con cambio, 585
cinco 'emes' de la, 578, 579
comparativa, 578-79
con alto valor de conversación, 560
de especialidad, 603
de persuasión, 578-79
de productos, 606
de refuerzo, 579
de respuesta directa, 662
de testimonio, 560, 561, 583
definición de, 578
eficacia de la, 115, 594-97
en línea, 410, 668
engañosa, 585
evaluación de la, 594-97
falsa, 585
funciones en los mercados de negocios, 566
identidad corporativa, 5
inductiva, generación de mensajes en, 581
informativa, 578
mensaje en, 580-86
modificación de, en la etapa de madurez, 312
no pagada. *Vea* Relaciones públicas y publicidad
objetivos de la, 578-79
por universidades, 20
presupuesto de, 579-80
reparto geográfico de la, 593-94
sincronización de medios, 591-93
tipos de medios, selección de, 587-90
vehículos específicos, 590-91
Público
calidad del, 590
definición de, 605
meta, 552-54
Puertas, sistema de, 333-34
Pulsación, 593
Punto(s)
de compra (POP), exhibiciones y demostraciones de, 602
de precio, 457
de resurtido, 541
Puntuación de desempeño de parte interesada, 700

QIPS (programas de mejoramiento de la calidad), 57
Quejas
de clientes, 48, 441-43, 561
manejo de, 48, 441-43, 561
y sugerencias, sistemas de, 38
Quioscos, marketing en, 662

Rachas de anuncios, 593
Rango de la empresa en el mercado, 568
Rasgos de vendedores de éxito, 627
Reabastecimiento de flujo entre muelles, 511
Reacción
de los consumidores contra el marketing en línea, 672
de precios, programa de, 482
Realidad virtual (VR), 150, 151, 338
Realizados, 169
Rebaja
de precio (en factura o en lista), 602
de centavos (paquetes de precio global), 601
Recambio
de clientes, 47
de la fuerza de ventas, 627
Receptor, 550, 551
Recesión económica, 478, 479
Reciclaje, 493
Reciprocidad comprador-proveedor, 194
Reclutamiento, 499, 627
Recompensa(s)
medición de y sistema de, 694
poder de, 501
Recompra
arreglo de, 471
directa, 194-95, 208
modificada, 195, 208
Reconocimiento del problema, 179, 203-4
Recordatorio, publicidad de, 579
Recortes de precios, 242, 478, 479, 481-82
Recuperación
de clientes, estrategias de, 50
parcial de costos, 459
periodo de, 343
total de costos, 459
Recursos
de negocios de alto desempeño, 41-42
mercados de, 9
renovables/no renovables, 147-48
Red
de entrega de valor (cadena de abasto), 13-14, 45-46
de marketing, 13, 46
Reducción
de costos en fabricación, 244
de tamaño, 73-75
Reembolso de efectivo, ofertas de, 473, 601
Regalos (premios), 601
Regateo, enfoque de negociación con principios, 640
Regionalización, 683-84
Regiones censuales, 125
Regresión múltiple, 117
Regulación, 150, 151-52
Reingeniería, 27, 45, 680
Reintermediación, 669
Rejilla de expansión de productos y mercados, 74, 75
Relación(es)
cliente-proveedor, 192
con clientes, Internet y, 39
deuda/ingreso, 147
directas, marketing de, 650
entre el departamento de compras y el de marketing, 691
entre el departamento de contabilidad y el de marketing, 692
entre el departamento de fabricación y el de marketing, 691-92
interdepartamentales, 689-93
proveedor-cliente, 192
públicas
creativas, 607
de marketing (MPR), 606-10
públicas y publicidad, 550, 551, 605-10
cualidades distintivas de las, 565
definición, 605

Relatos verdaderos, construcción de fuentes de recomendación a través de, 561
Relleno de líneas, 402-3
Remitente, 550, 551
Rendimiento
de activos, 700
de la inversión (ROI), 289, 466-67
meta, fijación de precios por, 466-67
fijación de precios por, 474
Renovación de producto maduro, 314-15
Rentabilidad, 19, 23-25
control de, 88, 698, 701-5
de clientes, 54-56
de producto directo (DPP), 526
participación en el mercado y, 236-38
Reparabilidad, 290-91
Reparación, mantenimiento y, 294, 398, 447-48
Reposicionamiento, 181, 299, 317, 328, 418
de marcas, 418
psicológico, 181
real, 181
Representantes de ventas, 102, 336, 375, 620. *Vea también* Fuerza de ventas
de ventas de exportación, 375
Reproductores de mensajes grabados con marcado automático (ADRMPs), 661
Reseña de excelencia en marketing, 709, 712
Reservación, sistema de, 433
Resistencia
a la orientación hacia el marketing, 24
lógica, 638
psicológica, 638
Respaldo de servicio, 495
Responsabilidad social, revisión de, 709-13
del mensaje publicitario, 585-86
Respuesta, 550, 551
de eficiencia del consumidor (ECR), 511
de ventas, funciones de, 87, 121
de ventas, modelos de, 117
directa, publicidad de, 662
Resultados
datos de, 102
empresa basada en, 682, 684
Resumen ejecutivo del plan de marketing, 89
Retador de mercado, estrategias de, 231, 240-44, 248
Retención
de clientes, 22, 47-49
selectiva, 173, 552
Retiro, 236, 309
estratégico, 236
Retroalimentación, 83-84, 551, 568
Reuniones de ventas, 633
Revistas digitales (*digizines*), 589
Revolución digital, 2
Rezagados (grupo de adoptadores), 355, 356
R-F-M, fórmula (reciente, frecuencia, cantidad monetaria), 657
Riesgo(s)
análisis de, 343
de las ventas intensas, 19
de mayoristas, 533
de salir al extranjero, 367-68
percibido, 182
pruebas de mercado y, 347
Rivales, información de, 105
Rivalidad de segmentos, 218
Rodeo, maniobra de, 242
Ropa, prácticas de empleo justas en la industria de la, 713
Roper Reports Worldwide Global Consumer Survey, 266, 267
Rueda de las ventas al detalle, hipótesis de, 520
Ruido, 551
Rutinas de eficiencia en periodos pico, 433

Salario puro, planes de, 626
Salas
de exhibición
de concesionarios, pruebas de mercado en, 350
de distribuidores, pruebas de mercado en, 350
de exposición de catálogo, 522
Sales Enterprise Software, 102
SalesCTRL, 103
Salida al mercado, estrategia geográfica, 351-53
Saltos tecnológicos, 243
Salvar a nuestra sociedad, tendencia a, 139
Sarampión, 208
Satisfacción de clientes, 36-40, 44-46, 48
Satisfacción, 11
de clientes, 36-40, 44-46, 48
definición de, 36
después de la compra, 182-83
entrega de, 44-46
rastreo de, 37-38
retención de clientes y, 48
total del cliente (STC), 36
Saturación
de la producción, concepto de ventas y, 18-19
de la promoción, 598
Sector
de negocios, 428
gobierno, 428
manufacturero, 428
privado sin fines de lucro, 428
servicios, canales de marketing en el, 493-94
Segmentación
dirección, posicionamiento, 85
por ocasión, 267
Segmentación de mercados, 8-10, 256-74
de universidades, 20
eficaz, 273-74
en mercados de consumidor, bases de la, 263-71
segmentación conductual, 264, 267-70
segmentación demográfica, 263-66
segmentación geográfica, 263, 264
segmentación multiatributos, 270-71
segmentación psicográfica, 169, 264, 266-67
en mercados de negocios, bases de la, 271-73
niveles de, 256-61
patrones de, 261-62
procedimiento de, 262-63
selección ética de objetivos, 276-77
Segmento
de clientes, fijación de precios por, 473
rural industrial, 270
Segmento(s) de mercado, 256-57
alcance de, 66
adaptación de precios basada en el valor de los, 460
atractivo de, fuerzas que determinan el, 218-19
cooperación entre segmentos, 278
de valores globales, 266-67
en el mapa de productos, 400-1
evaluación de, 274
interrelaciones de segmentos, 277
natural, 262
planes de invasión segmento por segmento, 277-78
rivalidad entre, 218
selección de, 274-76
supersegmentos, 277
Seguidor de mercado, estrategias de, 231, 244-45
Seguimiento de ventas, 638
Seguridad, comercio electrónico y, 201, 671.
Seguros, 419
Selección
de medios, 586
de objetivos, marketing por base de datos y, 654-55
de proveedores, 205-8
reclutamiento y, 499, 627
Selectividad
de cliente y precio, 698
de precio, 698
Seminario, venta de, 622
Sensibilidad
de la demanda de marketing, 120
de precio, 459-61
de respuesta, 295, 440
Separación de productos, 467, 479
Series de tiempo, análisis de, 128
posterior a la venta, estrategia de, 447-48
público, actividades de, 608
telefónico en vuelo, 105-9
Servicio(s), 396, 428-34
a clientes, 45, 447-48, 449
características de los, 429-34
categorías de la mezcla de servicios, 428-29
comercio internacional en, 382
compartidos, 433
complementarios, 433
de administración de mayoristas, 533
de apoyo de productos, administración de, 446-49
de compra, 523

de facilitación, 447
de negocios, 398, 429
de retador, 244
definición de, 428
diversos, 294-95
en ventas al detalle, 527-28
esperado, 438-39
financieros, 430-31
internos presentados como servicios externos que pueden venderse, 430
marketing de, 3-4
mejorados, 244
modificación de, en la etapa de madurez, 312
percibido, diferencia entre servicio esperado y, 438-39
personales, 41, 429
puros, 429
que acrecientan el valor, 447
variedad de industrias, 428
y responsabilidades mutuas, 497
Sexos, segmentación por, 265-66
Shell, modelo de política direccional, 73
Shopper's Hotline, tarjeta de identificación de, 113
SIDA, 234, 300
Símbolos, diferenciación de imágenes con, 296
Simpatía, 559
Sincronización
de los medios, 591 93
del ingreso al mercado, 351
del programa de promoción de ventas, 604
Síndrome
de producto maduro, superación del, 312, 313
de seis bolsillos, 141
Sistema
de apoyo a decisiones de mercado (MDSS), 116-18
de consumo, 395
de entrega de valor, 13-14, 37
de información
de ventas, 101-2
estratégica competitiva, 219, 228-30
estratégica de marketing, 76, 102-3
de información de marketing (MIS), 100-118. *Vea también* Investigación de mercados
administración de logística de mercado y, 538
componentes de la, 100-101
definición de, 100
sistema de registros internos, 101-2
de inteligencia, 76, 102-3, 219, 228-30
de logística integrados (ILS), 537
de marketing horizontales, 507
de marketing multicanal, 507-9
de marketing verticales, 505-7
de planeación de marketing, 694
de producto, 396
de respuesta rápida, 46
de tableros de boletines (BBS), 668
decimal, 194
Sistema de Clasificación de la Industria Norteamericana (NAICS), 123
Sitios Web, 229
Sitios Web, 666-68
corporativo, 667
de asociación del ramo, 229
de marketing, 667
del milenio, 384
fácilmente exportables, creación de, 376-77
para afroestadounidenses, 163
Situación(es)
competitiva, ejemplo de, 91
de marketing actual, 89
de mercado, ejemplo de, 90
de producto, ejemplo de, 90-91
hipotéticas, análisis de, 44
Skunkworks, 333
Sobreposicionamiento, 300
Sobreprecio, fijación de precios por, 465-66
Sociedad E, 153
Sociedad
que agrega valor, 506
puntos de vista de la, 153
Sociedades, 28, 502, 506, 680
con clientes, 680
Socios, 50
proveedores, 27
Sofisticados (segmento de compradores), 273
Software configurador, 629
Solución
de sistemas, transformación de un producto en una, 430
desnuda, 257
Sondeo(s)
de calificación de competidores por parte de los clientes, 225, 226
de compradores, 348
de consumidores, 605
de intenciones de los compradores, 126-27
de satisfacción de clientes, 38
directo de valor para el cliente, 204
etapa de segmentación del mercado, 262
Multinacional de Calidad de Proveedores de Xerox, 205
preguntas directas en, 204
Sustitutos sociales, 153
Sorteos, 601
Sospechosos, 46, 50
conjunto de, 122
SPIN, venta (Situación, Problema, Implicación, recompensa de Necesidades), 640
SSVD, grupo (solteros, separados, viudos, divorciados), 143
Status
comportamiento de compra y, 167
segmentación por, 268
símbolo de, 167
STC (satisfacción total del cliente), 36
Suavización exponencial, 128
Subculturas, 154, 161, 162-63
Subposicionamiento, 300
Subproductos, fijación de precios de, 477
Subsidiarias internacionales, 387
Sucesos, datos de, 102
Sucursal(es)
de ventas en el extranjero, 375
o subsidiaria de ventas en el extranjero, 375
por franquicia, 684
Sueños americanos, segmento de, 270
Suministros operativos, 398
Supermercado, 521
Superpotencias de la venta al detalle, 530
Supersegmentos, 277
Supertienda, 522
Supervisión de la fuerza de ventas, 628-31
Surtido de productos. *Vea* Mezcla de productos
Sustituibilidad de productos, 580
SWOT, análisis, 76-79

Tabla de contenido del plan de marketing, 89
Tácticas de regateo, 641
Tamaño de lote, 494
Tamoxifén, 344
Tangibilidad, producto clasificado por, 396
Tank Management System (TMS), 261
Taquistoscopio, 111
Tarea(s)
de marketing, 1-2, 5, 6
entorno de, 15, 710
nueva, como situación de compra, 195, 208
Tasa
de consumo, segmentación por, 268, 269
de deserción de clientes, 47
de interés, 147
de rendimiento de valor neto, 700
de rendimiento, análisis de, 718n25
de retención de clientes, 47
vigente, fijación de precios por, 469
Tecnografía, 170
Tecnología(s)
alianzas estratégicas y, 81
compradores de, 170
de automatización de ventas, 628, 630-31
de facultación de clientes, 445
de Web, 101
en ventas al detalle, 531
marketing de relaciones y, 50-51
negocios definidos en términos de, 68
productividad de empresas de servicios y, 444-46
Teléfonos celulares, 193
Telemarketing, 512, 630, 661-62
Telerred, 52
Televentas, 661
Televisión
interactiva, 589, 662
publicidad por, 588

Tendencias, 136-39. *Vea también* Macroentorno
culturales, 138
en la organización de una empresa, 680
en las ventas al detalle, 530-32
en las ventas al por mayor, 536
Tensión, 83
Teoria
de adoptadores tempranos, 354
de la motivación de dos factores, 172-73
de juegos, 118
Territorios exclusivos, 513
Threshold-21, 113
Tiempo(s)
cero en retroalimentación de clientes, 85
de anticipación, 604-5
de conclusión de venta, 605
de ventas, uso eficiente del, 629-31
decisión de, 182
fijación de precios por, 474
y deberes, análisis de, 629
Tienda(s)
de descuento, 521
de especialidad, 521
de productos de consumo frecuente, 521
de combinación, 522
definitivas por categoría, 522, 530
departamentales, 521, 531
Tipo
de cambio de moneda extranjera, problemas de, 370
de producto, 396
Toallas de papel, evolución del mercado de las, 319
Toma de decisiones basada en modelos, 28. *Vea también* Decisión de compra del consumidor, proceso de; Compras/adquisiciones de negocios, proceso de
Tomadores, 153
Tomar el dinero y escapar, tendencia, 138
Tono de un anuncio, 583
Tour de France 2000, 276
Trabajo a distancia, 150
Trade Not Aid, misión, 26
Trampa
de baja calidad, 478
de bolsillos someros, 478
de participación en el mercado frágil, 478
Transacción, 12-13
diferencia entre transferencia y, 12
marketing orientado a, 640, 642
monetaria, 12
Transferencia, diferencia entre transacción y, 12
Transistor, era del, 525
Transitorios (papel en el sistema de canal), 509
Transporte, 542-43
de contenedores por mar, 543
por tren y barco, 543
Transportista
por contrato, 543
privado, 543
Tratado Norteamericano de Libre Comercio (NAFTA), 372, 373
Trato exclusivo, 496, 513
Triple beneficio, posicionamiento de, 300
Trueque, 12, 471

Ubicación. *Vea* Lugar
UEN, 67-73
Unidad de existencias, 396
Unidad monetaria europea (euro), 385
Unidades de negocios estratégicas (UEN), 67-73
asignación de recursos a, 68-73
establecimiento de, 67-68
Unión Europea (UE), 371-72, 385,551
Universidades
con 'marca reconocida', 20
marketing de, 20
Uso, posicionamiento por, 302
Usuario(s), 196
de marca, 405
de vanguardia, 335
en línea, 671
final, especialista en, 247
intensivo, marketing dirigido al, 354
nuevo, 231
posicionamiento por, 302
segmentación por situación de, 268
Utilidad(es)
clientes perdidos y, 47
de línea de productos, análisis de, 400
de nuevo producto, 341, 342-43
venta de servicios para obtener, 430

Vacaciones, tiempo de, 446
Vacas de dinero (celda de matriz de participación en el crecimiento), 69-70
Valor(es), 11
agregado por el canal, 504
aportaciones de, 445
compartido, 83
cultural central, 153-54
de cinco grupos de adoptadores, 355, 356
de clientes, análisis de, 229-30
de marca, 404
de por vida, 47, 659
de un cliente leal, 406
económico para el cliente (EVC), 483
entregado al cliente, 34-36
fijación de precios y, 460, 468-69
globales, segmentos de, 266-67
para accionistas, 718n25
para el cliente, 34-36
de por vida, 47, 659
entrega de, 44-46
evaluación del, 204, 205
monitoreo de, 230
oferta basada en, 286
percibido, fijación de precios por, 467-68
precio, razones o cocientes, 35
presente, 718n25
secundario, 154
propuesta de, 37
segmentación por, 267
total para el cliente, 34-35
único, efecto de, 459
y Estilos de Vida (VALS), 169, 170
VALS 2, esquema, 169
ValueLink, 209
Variabilidad de servicios, 432
Variables operativas, segmentación del mercado de negocios según, 272
Variante de producto, 396
Variantes con marca, 414
Varianza de ventas, análisis de, 697
Variedad de productos, 494
Vehículo de distribución para programa de promoción de ventas, 604
Vendedores, número de, 222
Ventaja competitiva, 42, 56
Ventaja competitiva, método de selección de, 303
Ventaja de clientes, 56
Ventaja relativa, 356
Venta(s)
a fondo en múltiples niveles, 197
al por mayor, 532-36
auditorías de, 125
base (mínimo de mercado), 120
cara a cara, 656
concepto de, 18-19
de campo, 631-32
de línea de productos, análisis de, 400
de viajes, en línea, 220
directas, 522-23
industriales, 125
pasos de las, 636'38
intensiva, 19
labor de, 702
personales, 550, 551, 635-42
cualidades distintivas de las, 565
en el marketing de bienes para consumidor, 566-67
marketing de relaciones y, 640-42
modificación de las, en la etapa de madurez, 312
negociación de, 12, 638-40
profesionalismo en, 635-38
por conferencia, 622
sistemas de, 195-96
totales estimadas, 341-42
Ventas al detalle, 520-32
competencia nueva en, 506-7
decisiones de marketing en, 524-30
decisión de plaza o lugar, 529-30
decisión de precio, 528-29
decisión de promoción, 529
mercado meta, 525
servicios y ambiente de la tienda, 527-28
surtido y obtención de productos, 525-27
fuera de tiendas, 522-23
tendencias en, 530-32

tipos de detallistas, 27, 520-24
Veracidad, 559
Versión
de producto de detallista, 380
por país de un producto, 379-80
regional de un producto, 379
Viajes, ventas de, en línea, 220
Vicepresidente de marketing, 88
Video
catálogos en, 660
para escritorio, 443
Videotexto, 662
Vinaterías sudafricanas, 174-75
Vinculación de clientes, 42
Visita(s)
a clientes, normas para, 628-29
a prospectos, normas para las, 629
de ventas en el campo, 656
de ventas, múltiples, 194
en frío, 124
por chimenea, 124
VMS
administrado, 506
contractual, 506
corporativo, 506
Volumen de equilibrio, 466-67
Voz, opción de, 183
Web. *Vea también* Comercio electrónico; Internet
características de servicio secundarias que se ofecen en la, 437
como fuente de información, 106
grupos de enfoque en línea en la, 108-9
marcas en la, 410-11
presencia electrónica en la, 666
publicidad basada en la, 591
Webcasting, 669
Weber, ley de, 403
Whisky, 172
Winchester, Sesión del Tribunal (1124), 598
Winnie-the-Pooh, 147
World Wide Web. *Vea* Web
Xerox, Encuesta Multinacional de Calidad de Proveedores, 205
Y2K, problema, 200, 268
Zona de acuerdo, 639
Zonas de libre comercio regionales, 371-73